

4. モデル企業の実施状況

モデル企業からは、各社の概要、セルフ・キャリアドックの取り組み状況、成果・課題等について、以下の通り報告を受けた。

①株式会社 KM ユナイテッド

(ア) はじめに

株式会社 KM ユナイテッド（以下「KM ユナイテッド」という。）は、大阪の大手塗装会社、竹延の関連会社として 2013 年に設立され、従業員数は 32 人（2017 年 4 月現在）である。女性や外国人等、未経験であっても就労意欲の高い人材を積極的に受け入れ、短期間で職人を養成するための職人育成プログラムを取り入れている。

建設業界は、職人の高齢化と新卒者や若年者の人材確保が困難な状況に直面している。KM ユナイテッドでは、業務の未経験者を採用し、育成することに着目した。一般にプロの養成には時間がかかると言われるが、工法を学ぶ研修やトレーニングプログラムの展開、ベテラン職人による技術伝承等、育成プログラムを確立することで、早期のプロ育成を実現している。また、従業員全員を正社員雇用とし、一時預かりキッズルームを設立する等、女性従業員のための職場環境作りにも力を入れている。

こうした会社による職場づくりが進む中、従業員のマインドがそれに追いついていない側面が見えてきた。さらなる技術の上達や仕事をやり遂げる責任感を養っていくためにも、自分を見つめ直し、キャリア目標を持つことは彼らにとって非常に重要である。

このため、従業員が自身のキャリア形成において目標を持つこと、キャリア形成支援の意味、価値に気づくことをねらいとして、セルフ・キャリアドックに取り組んだ。

(イ) 人材育成ビジョン

KM ユナイテッドの人材育成ビジョンは次のとおりである。

(i) 経営理念

世界に通用する新しい日本の建築文化の規範となる価値観を創造し続ける。年齢、性別、国籍の違いの融合をもってその創造を目指す。全員が国家資格を取得する信念を持つ。規範を追求しかつ成長し続けることも使命と考え行動する。

(ii) あるべき人材像

- a. 受け身ではなく、自主性、主体性を持つ
- b. リーダーシップを持つ
- c. チームワークで仕事をする
- d. 意見を発言する

(iii) 人材育成方針

- a. 平等に能力を判断、評価基準の明確化
- b. 従業員の意見を広く聴き、改善に反映させる
- c. 経営理念、人材像を社員へ通達する
- d. キャリア形成計画を社員へ通達する

(ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

KM ユナイテッドでは、社外キャリアコンサルタントを活用し、職人を目指すため業務未経験で入社した従業員 12 名（男性 7 名、女性 5 名）を対象にキャリアコンサルティング面談を実施した。キャリアコンサルティング面談は、2 回（1 回目：2016 年 12 月～2017 年 1 月、

2回目：2017年4月～5月）行い、いずれも面談直前にキャリア健診を実施した。

(i) キャリアコンサルティング面談

キャリアコンサルティング面談は、1人あたり50～60分で実施した。いずれの面談も現場での業務終了後、17時から19時の間、本社に立ち寄る形で、1日あたり1～2名ずつ実施した。面談室は共用の会議室（広さ30㎡程度）で行った。

(ii) キャリア健診

キャリア支援に対する現状の満足度は、他社平均に比べて高い結果となった。特に、「必要なときに、先輩や同僚に、仕事やキャリアの問題（付随する生活面や健康面も含めて）について相談できる」、「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」が高評価であった。今後充実を望む施策としては、「会社の経営理念に基づいた「求める人材像」が明確に示されている」「これまでのキャリアを振り返る機会が用意されている」が上位に挙がった。

(エ) 相談内容の結果・傾向等

相談内容としては、次の5つの傾向が顕著であった。それぞれの原因分析とその解決策の提案状況も併せて記載する。

(i) リーダーやサブインストラクターとしての自信がない

○ 原因分析

業務の経験が少なく、身近なロールモデルが不在である。会社が発展期であり、責任が増える反面、プレッシャーが強くなりミスに敏感になっている。

○ 解決策の提案

役割と業務内容を明確化し、会社からの期待と自身の希望をすりあわせる。ミスに対するフォロー体制の充実と自発的な相談、定期的な面談、メンタルヘルス対策が必要である。

(ii) 能力評価シートの結果が受け容れがたい

○ 原因の分析

評価期間が短く、フィードバック時の説明不足から評価に対する捉え方に偏りが生じている。

○ 解決策の提案

フィードバックにおける伝え方を改善する。面談者、被面談者双方への傾聴力、アサーティブ研修、360度評価も有効である。

(iii) 会社の将来性と女性活躍推進に対する不安

○ 原因の分析

会社が存続発展することに自分がどう貢献できるか気づいていない。女性活躍推進について誤解が生じている。

○ 解決策の提案

定期的なキャリア面談や会社の取り組みやその進捗等について見える化を行う。業務分担を再確認し、ミーティング等を通じて女性活躍推進についての理解促進を図る。

(iv) 現場での積極的な関わり方がわからない

○ 原因の分析

個人作業が多く、集中力も要することからコミュニケーションの時間的余裕がなく、少人数でもあることから横のつながりが希薄である。

○ 解決策の提案

交流の場づくり、メンター制度の導入。チームワークと当事者意識強化を目的に関係者全員で目標設定を行い、業務の進捗状況を開示する。

(v) 資格取得の不安がある

○ 原因の分析

学科試験のレベルが高く、電子マニュアルを活用しきれていない。

○ 解決策の提案

受験項目の一部免除制度など、受験要領を確認する。電子マニュアルや社内、現場の掲示物の多言語化対応、定期的なキャリア面談を実施する。

(オ) 評価等

KM ユナイテッドは、セルフ・キャリアドックの実施を通じて、改善された事項や今後の課題を次のように捉えている

(i) セルフ・キャリアドックにより改善された事項

KM ユナイテッドでは、塗装職人の人材不足を解消すべく業務の未経験者の採用、育成に取り組んでいるが、会社が整備を進める制度や仕組みの中で、従業員のマインドが追いついていないという現状があった。意欲を持って入社した従業員の定着や自主性の向上、技術指導のあり方等も課題として認識している。今回のセルフ・キャリアドックを通じて、個々の従業員が抱えている不安や悩み、会社に望むこと等を把握したことについて検討、対応を開始している。従業員の面談回数を増やし、評価シートやフィードバック方法を改善、インストラクターによる指導方法も可能なかぎり標準化に努める等、すぐに実行できるものについては既に行動に移されている。

(ii) 今後の人材育成上の課題

会社としては、技術を修得するためのプログラムやベテラン職人からの技術指導、職場環境作りの整備を進めているが、そうした会社の取り組みやその目的は一部の従業員に十分に伝わっていない、一部の従業員にはわかりにくいという現状がある。今回は、キャリアコンサルティング面談を通して、従業員の不安や悩みを把握することができ、従業員が見えているようで見えてない部分のフォローアップや、キャリアパスを明示していく方法として、今後も継続して社外キャリアコンサルタントによるキャリアコンサルティング面談を活用することで社員のモチベーションの向上を図っていく。

以下を今後のあるべき人材像として、従業員の希望と会社の期待のすりあわせを図る。

- 当事者意識を持ち、仕事に責任を持つ
- 指示待ちではなく自ら考えて行動する
- 会社は学校ではない、利益を考えて仕事をする
- チームワークで仕事をする

②味の素株式会社

(ア) はじめに

味の素株式会社（以下「味の素」という。）は、「私たちは地球的な視野にたち“食”と“健康“そして明日のよりよい生活に貢献します」という経営理念の下、「食」、「バイオ・ファイン」、「医薬・健康」の3分野にまたがりグローバル規模で事業を展開する食品企業であり、従業員数は3,459人（2017年3月31日時点）である。

グローバルに事業を展開する中で、グローバル経済の進展に伴うリスク、各国の不安定な政治リスクに加え、環境問題の深刻化や安全安心の要求が厳しくなるなど、地球や環境との共存共栄という観点で、味の素に求められる要求水準は非常に高く、幅広くなっている。

こうした中で、真のグローバルカンパニーへ向けて、ガバナンスや人材育成等の経営基盤の進化に取り組み、成長戦略と事業構造改革を強力に推進することが必要となっている。具体的には、人種・国籍・性別を問わず成長して活躍できるよう「グローバルマネジメントシステム」を導入し、次期経営人材の育成や海外役員の現地化、女性マネジャーの登用など分厚い人材の育成が課題である。

このため、味の素は、社員の自己認識を深め、成長課題の明確化を支援することで、社員が自律的かつスピーディーに成長することをねらいとして、セルフ・キャリアドックに取り組んだ。

(イ) 人材育成ビジョン

味の素の人材育成ビジョンは次のとおりである。

(i) 経営理念

私たちは地球的な視野にたち“食”と“健康“そして明日のよりよい生活に貢献します。

(ii) あるべき人材像

味の素グループ Way（新しい価値の創造、開拓者精神、社会への貢献、人を大切にする）を体現し、自律的に成長し続けられる人材。

(iii) 人材育成方針

社員は自分自身を高め続ける責任を果たし、企業は社員の自己責任を支援する責任を果たすことで、社員一人ひとりの自律的成長を促進し、社員・個人と会社・事業がともに成長するサイクルを回す。

(ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

味の素では、セルフ・キャリアドックを「キャリア研修（フォロー研修、女性コーチング研修を含む）とセットになったキャリア面談」と定義している。2016年度は、3年目フォロー研修、30代キャリア研修、40代キャリア研修（一般職・基幹職）、50代基幹職キャリア研修の受講者に対し、キャリアコンサルティング面談を実施した。現在、キャリアサポートチームには有資格者が7名おり、全社では30名程度いる。3年目フォロー研修の受講者に対しては、グローバル人事部に所属する社員3名がキャリアコンサルタントとなり、キャリアコンサルティングを実施し、また、30代キャリア研修の受講者についても社員がキャリアコンサルティング面談を実施した。それ以外の研修の受講者に対しては、外部キャリアコンサル

タントがキャリアコンサルティングを実施した。また、3年目フォロー研修、40代キャリア研修（基幹職）、女性新任基幹職コーチング研修の受講者は、キャリア健診を受診した。各研修の受講者数、キャリアコンサルティング実施者数、キャリア健診の受診の有無をまとめると以下とおりである。

研修名	受講者数	キャリア コンサルティング	キャリア健診
3年目フォロー研修	75名	66名（必須）	○
30代キャリア研修	90名	9名（10%）	
40代キャリア研修（一般職）	40名	14名（35%）	
40代キャリア研修（基幹職）	29名	9名（31%）	○
50代基幹職キャリア研修	107名	72名（67%）	
女性新任基幹職コーチング研修	11名	-	○

以下、3年目フォロー研修を中心に、セルフ・キャリアドックの主な内容について述べる。

（i）キャリア研修

1日間のキャリア研修を実施した。午前中はこれまでのキャリア（能力、価値観等）の棚卸を行った。午後はキャリア開発の考え方を学習し、午前中に棚卸したキャリアに基づいて、参加者それぞれのキャリアビジョンを作成した。同時に、会社として提供可能なキャリア形成支援施策についても紹介した。また、午後の研修と並行して、グローバル人事部とのキャリアコンサルティング面談を実施した。

（ii）キャリア健診

3年目フォロー研修のキャリア健診結果は新任女性新任基幹職、40代基幹職のキャリア健診結果に比べると、「身体と心の健康」、「ワークライフバランス」に対する意識は高い一方で、「職務意識」、「将来のイメージ」に対する意識は低い結果となった。

キャリア支援に対する現状の満足度は、他社平均に比べて高い結果となった。特に、「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「これまでのキャリアを振り返る機会が用意されている」「必要なときに、先輩や同僚に、仕事やキャリアの問題（付随する生活面や健康面も含めて）について相談できる」が高評価であった。今後充実を望む施策としては、「キャリアの目標やキャリアの計画を実現するため、自己啓発等の活動時間が確保できる」「働く場所、働く時間などを含め、働き方について選択できる」ことが上位に挙がった。

（iii）キャリアコンサルティング面談

対象者は、事前に「面談シート」に内容を記入してキャリアコンサルティングに臨んだ。具体的には、相談内容を「研修で立てたキャリア目標について」、「今後のキャリア形成支援策について」、「ご自身が今取り組んでいること、自己啓発目標について」、「家族、ご自身の健康等について」、「その他」の中から選択し（複数選択可）、自由記述欄に具体的な相談内容を記入した。

キャリアコンサルタントは、「面談記録シート」に、対象者から聞き取った内容（相談者の主訴や状況、言動や心情等、面談で観察したこと）や、対象者に助言した内容を記録した。

(iv) 上司へのフィードバック等

キャリアコンサルティング面談中に職場の問題等について相談があった場合は、原則として対象者本人の了承が得られた場合に限り、上司等に伝えることとした。

また、対象者のキャリアビジョンについては、「キャリア開発シート」を活用し、上司との面談を通じて上司と共有した。さらに、「自己申告書」、「キャリア開発シート」、キャリアコンサルティング中に挙げた仕事への要望等は、グローバル人事部内で共有した。

(v) 社内キャリアコンサルタントの研修

社外講師を招いて、インナーカウンセラー研修を実施し、10名程が参加した。

研修目的は、社内キャリアコンサルタントのレベルの向上である。本社の会議室を利用し業務時間内に4時間半程実施した。相談者から寄せられるテーマを3つほど想定し、ロールプレイングやグループワークなどを行った。

(エ) 相談内容の結果・傾向等

相談内容としては、次の二つの傾向が顕著であった。それぞれの原因分析とその解決策の提案状況も合わせて記載する。

(i) 自身がどのようなキャリアを歩んでいくか分からない

○ 原因分析

これまでキャリアについて考えた経験がないこと、業界の変化に伴うロールモデルの不在。

○ 解決策の提案

管理職のマネジメント強化・キャリア開発研修等を強化することで、管理職が部下のキャリア形成を支援できるようにする。

(ii) 歩みたいキャリアのイメージはできてきたが、どうすれば実現できるのか分からない（イメージできない）

○ 原因分析

異動に関して閉塞感を感じていること、現在の所属部署以外との接点が希薄である。

○ 解決策の提案

これらの原因を解決する一助として、2017年4月より一般職の人事制度を見直した。また、今後は業務の関連性が低い部門間交流の機会を提供すること等を検討している。

(オ) セルフ・キャリアドック実施以前の状況

味の素においては、今回のセルフ・キャリアドックの導入以前の2013年から、50代基幹職に対するキャリア研修を開始し、その後、段階的に対象層を拡大しながら、現在では全社的な取組に発展させてきた。こうした取組が成功している要因は主に以下の点が挙げられるが、このように社内意識の醸成がある程度進んでいたことも、今回のセルフ・キャリアドックの取組の効果に影響していると考えられる。

- (i) ミドル・シニア層のキャリア形成支援を支持した当時の人事担当役員が現在の社長であり、社内によき理解者がいたこと
- (ii) 上級部長の研修で手厚いフォローを行い、受講者にこの取り組みがよいものだと体験してもらい、社内に情報発信してもらったこと
- (iii) キャリア研修・キャリアコンサルティングの効果を数値化・見える化し、社内に発信したこと
- (iv) 若手のキャリア教育に関しては、組合とも協力体制をとって進めたこと
- (v) キャリアサポートチームが「グローバル人事部」の「人財開発グループ」の中に位置づけられ、広い視野での連携が取りやすくなったこと

(カ) 評価等

味の素は、セルフ・キャリアドックの実施を通じて、改善された事項や今後の課題及び取り組みを次のように捉えている

- (i) 従来目標管理面談では、自社の方針および組織目標に沿った短期的な個別目標の設定にとどまっていた。しかし、セルフ・キャリアドックにより、若手社員一人ひとりが自らの役割を明確に認識し、現在の役割を遂行するため、更には将来希望する職務に対して身につけるべき職務能力等の目標を考えてキャリアを設計することができるようになった。
- (ii) 今後の人材育成上の課題等
 - a. セルフ・キャリアドックの告知
現在、味の素では、セルフ・キャリアドックの概要について、「キャリア・ガイドブック」にて告知を行っている。また、セルフ・キャリアドックの具体的内容やキャリア健診の実施については、キャリア研修の案内等で周知を図っている。今後はイントラネット（社内 web サイト）の整備を行い、啓発活動をしていく予定である。
 - b. 経営理念・人材育成ビジョンと目標管理面談の連携
経営理念や人材育成ビジョンについては文書等で通知するだけでなく、年2回の目標管理面談でも管理職を通じて周知し、従業員のキャリア形成意識醸成に役立てる。
 - c. セルフ・キャリアドックのプロセスの標準化
今回は、研修によってキャリアコンサルティングおよびキャリア健診が必須であるものとそうでないものが存在した。今後は、40代キャリア研修（基幹職）を基に、研修⇒キャリアコンサルティング⇒キャリア健診の流れの標準化を検討する。
 - d. 人事ローテーションの拡大
従業員のキャリア形成意識の高まりに伴い、部署異動等の希望が増加すると予測されるため、社内公募制度や自己申告制度を活性化させていく。
 - e. 7時間労働への移行
グローバル化に伴い、外国人の活用を視野に入れると、労働時間の短縮がポイントとなる。そこで、2020年度に所定労働時間7時間を実現する計画である。社員にとっては自分の時間が多くなることで、自発的な学習や経験を積む機会が増え、結果的に社員のキャリア形成上プラスになることが期待される。

③アズビル株式会社

(ア) はじめに

アズビル株式会社（以下「アズビル」という。）は、azbil グループの中核として、ビル等の建物、工場/プラント等のシステム制御にかかわる製品/サービスを提供する計測機器メーカーである。山武商会として1906年に創立、従業員数は5,070人（2017年3月31日時点）である。

建物市場でビルディングオートメーション(BA)事業、工業市場でオートメーション(AA)事業、ライフラインや健康などの生活に密着した市場において、ライフオートメーション(LA)事業を展開している。オリンピック開催や都市再開発等、好況が見込まれる分野もあるが、一方でビックデータ、AI、IoT等の技術革新が日進月歩で進む中、新しい知識や技術の習得が急務となっている。

企業風土は、真面目・堅実であり、顧客の価値向上に寄与するため着実に仕事を行う気風がある。今後は、10年先、20年先の将来を見据えて、事業環境の変化とアズビルの変革に柔軟に対応するために、いろいろな分野へ積極的にチャレンジしていくことが求められている。

このため、アズビルは異動等による新しい職務遂行時における社員のモチベーションアップをねらいとして、セルフ・キャリアドックに取り組んだ。

(イ) 人材育成ビジョン

アズビルの人材育成ビジョンは次のとおりである。

(i) 経営理念

私たちは、「人を中心としたオートメーション」で、人々の「安心、快適、達成感」を実現するとともに、地球環境に貢献します

(ii) あるべき人材像

- 仕事のプロとして、集団の一員として、チームワークで協働する
会社組織という集まりの中で仲間と一緒に目標を達成するため、仕事のプロとして、そして集団の一員として互いに協力して高い成果を発揮できる人材を求める。
- 一流をめざす強い意欲を持ち、挑戦しつづける
『一流』とは、大きな目標を自らに課し、基本を疎かにせず、どんなに厳しくとも着実に実行できる人財である。今は『一流』でなくとも、『一流』と成るべく挑戦し続ける人材を求める。
- 高い志と倫理観を持ち、国際感覚に優れている
仕事の能力が高いだけでなく、アズビル社員としての誇りと信念、人としての高い品格を持ち、グローバル競争の中で異文化を受け入れる度量の広さとバランス感覚を持ち合わせた人財を求める。

(iii) 人材育成方針

- azbil グループ成長の源泉は人材であり、人材の成長なくして azbil グループの成長はない
- そのために社員力と組織力の最大化を目指して
 - a. 個人： 自己の成長、能力開発に最大の責任を持つ

- b. 上司： 職場における部下の能力開発に責任を持つ
- c. 会社： 公平な機会提供を通じ個人と組織を支援する

(ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

アズビルでは、社内キャリアコンサルタントが計 20 名程在籍し、資格としては産業カウンセラーが多く、看護師も取得して貰っている。今回はアズビル・アカデミーと人事部に所属している 4 名の社員がキャリアコンサルタントとして新たな職種への異動者 10 名、営業・サービスに配属予定で研修のため建設現場へ出向した入社 2 年目の社員 30 名、合計 40 名の社員を対象にキャリアコンサルティング面談を実施した。キャリアコンサルタント 4 名の中には役員・部長経験のある 60 歳を超えたベテランのキャリアコンサルタントもおり、本人および職場の上司への提案を積極的に行った。

以下、セルフ・キャリアドックの主な内容について述べる。

(i) キャリアコンサルティング面談

a. 新しい職種への異動者

新しい職種への異動者に対して、事前アンケートを本人と上司に実施している。アンケート項目は、残業時間は増えているか、相談のできる人はいるか、体調面等などである。そして、キャリアコンサルティング面談前に上司・本人の結果分析を行い状況把握した上で面談に臨んでいる。さらに、面談は、多面的な視点から、本人との面談実施後に、上司との面談を実施している。まず、本人との面談については、本人の思いや不安の事柄などを十分に傾聴することを主眼においている。そして、上司との面談では、上司としての気持ちや本人に了承を得た事項についてのフィードバック、今後の動機づけや指導ポイントを行っている。

b. 入社 2 年目社員

営業・サービス配属予定の新入社員に対して、ファーストキャリアとして 3 年間建築現場出向させて様々な経験を積むことを実施している。そして、入社してから 3 年間に渡り、6 か月後ごとに人事部が社員または上司とキャリアコンサルティング面談を実施している。新入社員の研修の一環として実施しているため、事前アンケートは実施していない。本人との面談では、共通して相談を受けた内容は、業務量が多い、コミュニケーションの取り方に悩みなどであった。本人の了承を得た上で、相談内容に応じて、研修を受けて貰ったり、OJT を強化したりして、様々なサポートを実施している。

(ii) キャリア健診

a. 新しい職種への異動者

キャリア支援に対する現状の満足度は、他社平均に比べて高い結果となった。特に、「会社の経営課題や会社から期待されている役割を知ることができる」、「仕事に必要なスキルや知識が明確に示されている」、「会社の経営理念に基づいた「求める人材像」が明確に示されている」が高評価であった。今後充実を望む施策としては、「仕事の手順や

進め方が上司や会社からわかりやすく伝えられている」、「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「必要なときに、先輩や同僚に、仕事やキャリアの問題（付随する生活面や健康面も含めて）について相談できる」が上位に挙げられた

b. 入社2年目社員

キャリア支援に対する現状の満足度は、他社平均に比べて高い結果となった。特に、「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「必要なときに、上司に、キャリアの問題（付随する生活面や健康面も含めて）について相談できる」、「日常の業務や研修の機会がキャリアの目標に向けた取組みにつなげられる」が高評価であった。今後充実を望む施策としては、「仕事の手順や進め方が上司や会社からわかりやすく伝えられている」、「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「仕事に必要なスキルや知識が明確に示されている」が上位に挙げられた。

(iii) キャリアコンサルティング以外に実施した活動等

- 新たな職種への異動者向けの事前アンケート（本人/上司双方向け）

本人/上司の回答結果に差異が生じている項目、本人、または上司の評価が低い項目について原因分析を行い、面談時に状況確認し、フォローを行った。

- 上司への面談

本人が認識している課題、不安について上司へ面談することで状況をよりの確に確認でき、上司の今後のアクションに繋がった。面談後のフォローとして活用した。

- 面談結果のデータベース化

異動後3ヶ月アンケート、6ヶ月後、1年后面談結果をデータベース化し、個人の状況変化を確認しながら面談後のフォローに役立てる。職種別年令別の特性分析を行い、異動教育、スキルアップ教育に反映させた。

(エ) 相談内容の結果・傾向等

相談内容としては、次の3つの傾向が顕著であった。それぞれの原因分析とその解決策の提案状況も合わせて記載する。

(i) 異動後の新たな業務の進捗について

- 原因分析

当初の教育計画と実態（本人の保有知識）に相違が生じている。

- 解決策の提案

新たな研修の受講や一部担当業務変更について上司へ相談する。

(ii) 仕事量が多く処理が追いつかない

- 原因分析

初めての業務で一通りの経験が不足していることによる処理遅延。

- 解決策の提案

上司に相談し四半期ごとに計画を立て、研修を受講する。

(iii) 顧客や社内のコミュニケーションについて

○ 原因分析

知識不足により自分の判断に自身が持てず判断ができない。

○ 解決策の提案

先輩や上司に都度相談し解決するとともに、Q&A を作成する事にした。

(オ) セルフ・キャリアドック実施以前の状況

事業環境の変化に伴い、新たな職種への異動した延べ 600 名程の社員に対して、異動先の職務研修、PC 教育、キャリアコンサルティング面談を実施した。その後 6 か月後、1 年後にキャリアコンサルティング面談を実施し異動後のフォローを行った。

(カ) 評価等

アズビルは、セルフ・キャリアドックの実施を通じて、改善された事項や今後の課題を次のように捉えている。

(i) セルフ・キャリアドックにより改善された事項

面談で把握した状況と本人がキャリア健診で回答した内容の差異について分析を行うことで、本人の希望に沿ったキャリア計画を立案することができるようになった。

(ii) 今後の人材育成上の課題

現在は、事前アンケート、キャリアコンサルティング面談結果のデータベースは構築しているが、経年的に本人の意思変化、職務遂行レベル状況、公的資格取得、研修受講履歴、OJT 情報など様々なデータが体系的に出来ていないため、統合されたシステム設計とデータベース化を検討する。

その上で、そのデータに基づく、総合的なキャリア計画作成、上司との面談、マネジメントサイクル状況の上司および本人が確認できる仕組みを検討する。

アズビル・アカデミーと人事部のキャリアコンサルタントは、新たなキャリア情報データベースから、全社的な視点からの研修計画への反映、異動計画作成、個別キャリアコンサルティング面談などの施策を検討する。

④エーザイ株式会社

(ア) はじめに

エーザイ株式会社（以下「エーザイ」という。）は、「患者様とご家族の喜怒哀楽を第一義に考え、そのベネフィット向上に貢献するヒューマン・ヘルスケア（hhc）」を企業理念としている。従業員数は連結 10,452 人、単体 3,246 人（2017 年 3 月末現在）である。

製薬産業においては、新薬開発の難度の高まり、研究開発費用の高騰、国際競争の激化に加え、社会保障費の歳出抑制強化により、事業リスクが増大している。また、革新的な医薬品を創製し続けることで、その使命である世界の人々の健康と福祉の向上に貢献すると同時に、経済成長の期待に応えていかなければならない状況にある。

エーザイには、企業理念の実現に向け、守るべきルールを踏まえ、自身が果たすべき役割や挑戦したいことを、一人ひとりの社員が自ら考え、それを行動に移してプラスの貢献を重ねていこうとする企業風土がある。今後は、単に高い専門知識を持つ、あるいは専門性の高い職務を担うのみに留まらず、環境変化を先取りし、変化に適応し、「期待された成果を出す」、「課題や問題を解決する」人材を育成することが課題である。

自立した社員が主体的に個の発揚に取り組み、結果として組織の活性化に寄与することをねらいとしてセルフ・キャリアドックに取り組んだ。

(イ) 人材育成ビジョン

エーザイの人材育成ビジョンは次のとおりである。

(i) 経営理念

患者様とご家族の喜怒哀楽を考え、そのベネフィット向上を第一義とし、世界のヘルスケアの多様なニーズを充足する（hhc）。

(ii) あるべき人材像

創業精神、企業理念である hhc を理解し、主役の視点に立ち、そのベネフィット向上のために熱意を持って日常業務を遂行する人である。同時に、環境の変化を先取りし、変化に適応し、企業家精神にあふれ、絶えずイノベーションを行い、自らの持つ人的ネットワークを常に拡充する社員である。

(iii) 人材育成方針

患者様と共に過ごす hhc 共同化（Socialization）を通じて真の患者様ニーズを理解し、イノベーションへの強い動機付けを得、そのニーズを充足するイノベーションをあらゆる場所で自ら考え、実践する人財、自らを変革し続け、自立したプロフェッショナルであろうと強い決意を持つ人財の成長を、新たな気づきをもたらす多様な研鑽の機会を創出することによって全力で支援する。

(ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

エーザイでは、50 歳代の従業員を対象としたキャリアディベロップメント研修を実施し、受講後にキャリアコンサルティング面談を行った。面談の実施にあたっては、キャリアディベロップメント研修の実施後とキャリアコンサルティング面談実施後にキャリア健診を実施し、50 歳代の従業員 43 名（男性 41 名、女性 2 名）から健診結果を得た。

(i) キャリアコンサルティング面談

50歳代の従業員に対し、外部のキャリアコンサルタントを活用してキャリアコンサルティング面談を実施した。キャリアディベロップメント受講後1~2カ月後を目処として1人あたり約90分間の1対1の面談を行った。

(ii) キャリアコンサルティング以外に実施した活動等

a. キャリアディベロップメント研修 (30代、40代)

50歳代社員と同様、キャリアディベロップメント研修を実施することで、「主体的に考えること」の重要性を参加者自身が認識する機会を得た。

b. 上司向けガイダンス

キャリアディベロップメント研修、プロフェッショナル開発レビュー等、主体的なキャリア形成促進に資する総合的な全社の取り組みについて、上司の理解が深まった。

(iii) キャリア健診結果

a. 1回目 (平成29年2月) : キャリアコンサルティング前

社員の満足度を見ると、「キャリア目標の設定」、「キャリア形成支援」、「職場のサポート」に比べ、「キャリア形成の自律性」、「働き方の裁量性」に対する満足度がやや低いという結果になった。

社員の現在の満足度が相対的に高い項目は、

- 1位「会社の経営理念に基づいた「求める人材像」が明確に示されている」
- 2位「会社の経営課題や会社から期待されている役割を知ることができる」
- 3位「これまでのキャリアを振り返る機会が用意されている」

となった。

一方、社員が今後の充実を相対的に望むものとしては、

- 1位「働く場所、働く時間なども含め、働き方について選択できる」
- 2位「社内の人たちと仕事以外で交流を広げたり、社外の人たちと交流をしたりする機会や仕組みが用意されている」
- 3位「必要なときに、仕事やキャリアの問題を社内・社外の専門家（キャリアコンサルタント等）に相談できる」

という結果になり、前述の「キャリア形成の自律性」、「働き方の裁量性」に対する満足度がやや低いという点と整合する。

b. 2回目 (平成29年4月) : キャリアコンサルティング後

社員の満足度を見ると、「キャリア形成支援」、「キャリア形成の自律性」に対する満足度が改善された。

社員の現在の満足度が相対的に高い項目は、

- 1位「これまでのキャリアを振り返る機会が用意されている」
- 2位「会社の経営理念に基づいた「求める人材像」が明確に示されている」
- 3位「キャリアの目標やキャリアの計画を短・中・長期に分けて考える機会が用意されている」

となった。1回目には3位であった「これまでのキャリアを振り返る機会が用意されて

いる」が1位になり、セルフ・キャリアドックの効果があつたと言える。

一方、社員が今後の充実を相対的に望むものとしては、

- 1位「働く場所、働く時間なども含め、働き方について選択できる」
- 2位「キャリアの目標やキャリアの計画を実現するため、自己啓発等の活動時間が確保できる」
- 3位「社内の人たちと仕事以外で交流を広げたり、社外の人たちと交流をしたりする機会や仕組みが用意されている」

となった。1回目に比べると、「キャリアの目標やキャリアの計画を実現するため、自己啓発等の活動時間が確保できる」が4位から2位へと上がっており、自発的なキャリア形成に向けた意識が醸成されたことがうかがえる。

(エ) 相談内容の結果・傾向等

相談内容としては、次の3つの傾向が顕著であった。それぞれの原因分析とその解決策の提案状況も併せて記載する。

(i) プロフェッショナルを目指しているが現職で停滞している

○ 原因分析

指示待ちスタイルが身についてしまっており、それを自覚している。

○ 解決策の提案

キャリアコンサルティングを通じて、自身のキャリアについて考えていくという状態に進むことができた。さらに、プロフェッショナル開発レビュー)における上長面談の質を高め、本人のさらなる成長を支援することとした。そのため組織長向けのガイダンスを継続していく。

(ii) 今後の方向性、定年までの働き方について悩んでいる

○ 原因分析

専門性の研鑽を定年まで続けたいという層と、他の選択肢もなく定年までこれまでの延長線上に安住していたいという層が混在することが判明した。

○ 解決策の提案

社員本人の課題と会社の課題を再整理した上で、社員にはどのような取り組み(貢献)が必要なのかを明らかにし、組織長と共有することとした。

(オ) セルフ・キャリアドック実施前の状況

エーザイでは、2016年度からキャリア支援センターを新設し、従業員自らが、強みや価値観等の自己理解を深め、求められる役割、現実、変化する環境を把握して、しなやかに適応しながら、自分の未来像・ビジョン・夢を描き、その実現に向けて行動することを企図した取り組みを開始している。また、社員一人ひとりが主体的な取り組みによりプロフェッショナルへの変革を成し遂げることへの支援の一環として、「将来はこうなりたい」という姿を自ら描き、強みや価値観を理解し、行動計画に落とし込み、自己実現につなげるための仕組みであるプロフェッショナル開発レビューを導入した。

(カ) 評価等

エーザイは、セルフ・キャリアドックの実施を通じて、改善された事項や今後の課題を次のように捉えている。

(i) セルフ・キャリアドックにより改善された事項

働くことの意義に対する内省が深まり、今後の自身のあり方を業務面・生活面全般について自ら考えることで、モチベーションがより高まる方向へ、改善の一步を踏み出した。

(ii) 今後に残された人材育成上の課題

個々のメンバーのキャリア形成支援につながる働きかけが適宜できる組織長の育成が課題である。また、組織長自身も主体的にキャリア形成を行う必要がある。全社におけるキャリア自立に関する意識啓発は今後も継続的に実施していく。

(iii) キャリア支援センターの今後の取り組み

a. プロフェッショナル開発計画レビューの適切な運用に向けてのフォロー

組織長へのヒアリングにより状況を把握し、必要に応じてコンサルティングを実施する。

b. 経営職向けのキャリア開発支援マガジンの発行

個々の社員のキャリア形成支援につながるマガジンを発行する。

c. キャリアディベロップメントプログラム（30代・40代・50代）の継続

d. 個別キャリア相談窓口（随時）

希望する社員へのキャリアコンサルティングを実施する。また、キャリア研修の受講者や、メンタリング、社内インターンシップの対象者にキャリアコンサルティングを行う。さらに、女性活躍推進を企図したキャリアコンサルティングも継続して実施する。

⑤佐々木化学薬品株式会社

(ア) はじめに

佐々木化学薬品株式会社（以下「佐々木化学薬品」という。）は、京都市に本社を置く、試薬および化学工業薬品の開発・製造販売を行う会社である。1946年の創業以来、金属表面処理薬品の開発・製造販売を一貫して行っており、従業員数は79名（2016年4月現在）である。

化学品の商社分野では、少量多品種を取り扱う化学系専門商社が中堅を中心に多く、サプライヤーや卸先が固定されている傾向もあることから競争が激しい。メーカーとしてオリジナル商品を開発し他社との差別化を図ることで将来の業績貢献を見込んでいる。従業員を男女の区別なくあらゆる職種に配置し、研究職・営業職への女性配置も積極的に行っている。企業風土は家庭的で、育児・介護のための両立支援制度が整っており、継続就業につながっている。

こうした中、管理職（課長以上）にかかる負担が増し、管理職と社員のコミュニケーション不足により一般職のモチベーションが維持できないといった状況が課題として浮上してきた。

このため、佐々木化学薬品は、育児・介護両立のための支援、研究職などの女性の働き方の支援、人事考課制度運用のため管理職と一般職双方に対しての有効な支援策を探ることをねらいとして、セルフ・キャリアドックに取り組んだ。

(イ) 人材育成ビジョン（人財育成ビジョン）

佐々木化学薬品の人財育成ビジョンは次のとおりである。

(i) 経営理念

「喜びの創造と技術の革新」

我々は化学を通し、喜びの創造と技術の革新をし、お客様と共に成長します

(ii) あるべき人材像（あるべき人財像）

- コミュニケーション能力

自分一人だけでなく、みんなで楽しめた時に喜びを感じる人

- チャレンジ精神

何か面白いことをやってみたい、という気概のある人

(iii) 人材育成方針（人財育成方針）

- 一人三役を目標に OJT を主軸に実施

- 職能資格等級制度に基づく人事ローテーション研修実施

- キャリアアップ制度（年代別キャリアデザイン研修実施）

- 自己啓発支援制度

注) 佐々木化学薬品では、社員は会社にとって財産であることから「人材」を「人財」に改めて表記している。

(ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

佐々木化学薬品では、外部のキャリアコンサルタントを活用し、従業員17名を対象にキャ

リアコンサルティング面談を実施した。キャリアコンサルティング面談の実施にあたっては、事前に周知セミナーを開催し、キャリアコンサルティング面談の事前と事後にキャリア健診を実施した。

(i) キャリアコンサルティング面談

キャリアコンサルティング面談の前に、ワークシートを記入してもらい提出してもらった。キャリアコンサルティング面談は、会社の応接室で行い、気持ちを和らげるようお菓子やお茶を用意した。

(ii) キャリア健診の結果について

キャリア支援に対する現状の満足度は、他社平均とほぼ同じ結果となった。「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「必要なときに、仕事やキャリアの問題を社内・社外の専門家(キャリアコンサルタント等)に相談できる」、「仕事で失敗しても再度挑戦できる機会や仕組みが用意されている」が上位であった。今後に望む充実度は、「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「会社の「求める人材像」に近づくことで評価される仕組みがある」、「仕事の手順や進め方が上司や会社からわかりやすく伝えられている」が上位に挙げられた。

(エ) 相談内容の結果・傾向等

相談内容としては、次の5つの傾向が顕著であった。それぞれの原因分析とその解決策の提案状況も併せて記載する。

(i) 身に付けるべき職務能力を把握していない

○ 原因分析

能力の棚卸しの機会が不足しているため。

○ 解決策の提案

現場でのOJT制度を強化する。一人ひとりに合った能力開発計画書の策定などキャリアコンサルティング面談を通じて進捗を確認する。

(ii) キャリアプランとライフプランの両立について悩んでいる

○ 原因の分析

節目ごとのキャリアデザイン研修が不足している。

○ 解決策の提案

40歳以下のキャリアデザイン研修の実施、特に女性社員は、選択肢が多いため必須とする。

(iii) チームにおける役割が不明確で、上司と部下のコミュニケーションのあり方について

○ 原因の分析

各課における年度方針が不明確である。面談が不足している。

○ 解決策の提案

人事考課制度における目標面談とフィードバックの完全実施、各自の役割を明確に話

し合う事が重要である。

(iv) 女性研究職の継続就業支援を一層強化する

○ 原因の分析

法を上回る制度（育児、介護、看護休暇、配偶者出産休暇等）はあるが、社内周知が不足している。

○ 解決策の提案

上司とチームメンバーへの勉強会を実施し制度の周知徹底を図る。時間有休、積立有休などの制度導入の検討。

(v) 従業員が人事異動を否定的に捉えている

○ 原因の分析

「人事異動は左遷」という社内の解釈傾向がある。

○ 解決策の提案

管理職層への発表と周知を行い異動対象社員への説明を丁寧に行い人事異動に関する動機づけを明確化する。

(オ) セルフ・キャリアドック実施以前の状況

2011 年から全従業員を対象にキャリアカウンセリングやキャリアデザイン研修を実施している。

(カ) 評価等

佐々木化学薬品は、セルフ・キャリアドックの実施を通じて、改善された事項や今後の課題を次のように捉えている。

(i) セルフ・キャリアドックにより改善された事項

ワークシートを使ったキャリアコンサルティング面談では、目標や課題、取り組み事項が明確になり一人一人の「やる気」を喚起することがわかった。今後もキャリアコンサルティング面談の際にはワークシートを活用していきたい。特に以下の点で成果があった。

- 女性技術職の就業への意欲喚起
- 人事異動に関する動機付け（期待をしっかりと伝える仕組みづくり）

また、研究開発技術部門の組織変更において助言をすることで、技術部門の効率化、および技術部門/営業部門の連携強化に寄与することができた。

(ii) 今後の人材育成上の課題（今後の人材育成上の課題）

一人ひとりに合った年代別（若年者、女性、中高年層）キャリアデザイン研修を実施する。また定期的にキャリアコンサルティングを継続することで社員のキャリア形成に繋げる。

⑥サントリーホールディングス株式会社

(ア) はじめに

サントリーグループは、「人と自然と響きあう」という企業理念の下、最高の品質を目指した商品やサービスを提供し、世界の生活文化の発展の貢献することを目的に、食品事業、スピリッツ事業、ビール事業、ワイン事業、健康食品事業、外食・加食・花・サービス関連事業等をグローバル規模で展開する企業グループである。サントリーホールディングス株式会社（以下、「サントリーHD」という。）は、グループ会社を統括する持ち株会社である。グループ企業数は321社、グループ全体の従業員数は38,013人（ともに2016年12月31日時点）である。

サントリーグループには、創業者である鳥井信治郎の「やってみなはれ」という精神のもと、自由闊達で挑戦意欲にあふれる企業文化が醸成されている。近年、グローバル化への対応もさることながら、国内における既存市場の縮小からも、これまで以上にキャリアオーナーシップを持った、持続的に成長を続ける社員を育成することに注力している。

サントリーHDでは、「世界でもっとも人材が育つ会社」を目指し、キャリア開発部では、社員全員が自発的に成長し学び続ける「個の能力確立とキャリア自律」を基盤人材のミッションに掲げている。キャリア自律の精神は、2007年にキャリアサポート室立ち上げに遡り、全従業員を対象としたキャリアワークショップおよびキャリアコンサルティング面談を実施している。

2017年、多様な社員一人ひとりが育つしくみを、組織全体として現場のマネジメントレベルの意識をさらに高め、加速していく方針を掲げ、サントリーHDは、今までキャリアワークショップの対象になっていない組織の中核であるマネージャー層自身のキャリア自律と、自部署のメンバーに対して、仕事を通じたキャリア形成やキャリア開発を支援する力をねらいとして、セルフ・キャリアドックに取り組んだ。

(イ) 人材育成ビジョン

サントリーHDの人材育成ビジョンは次のとおりである。

(i) 経営理念

人と自然と響きあう。

(ii) あるべき人材像

創業者・鳥井信治郎の「やってみなはれ」という創業の志を胸に、社員一人ひとりが個性溢れる輝きを放ち自らの意思を込め、わくわくするような旗を掲げる。決してあきらめることなく、積極果敢に挑戦し続ける。

(iii) 人材育成方針

「世界で最も人材が育つ会社」を目指し、学びと能力開発を通じて、全サントリアンが創業精神を胸に、キャリア自律の下、強いリーダーシップを持ってグループの継続的成長に貢献する。

(ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

サントリーHDでは、キャリアワークショップに非接触のミドルマネージャー（45歳～50

歳課長層)を対象に、キャリアワークショップを開催。対象者自ら、自身のキャリアビジョンを描くステップを理解するのみならず、自部署メンバーがキャリアビジョンを設定する際のアドバイスや、今後のキャリア開発支援力を学ぶことで、マネージャーとしての役割理解をさらに深めることを目的としている。キャリアワークショップの後は、キャリアサポート室の5名の国家資格保有のキャリアコンサルタントがキャリアコンサルティング面談にあたった。

(i) キャリア研修

キャリアワークショップは社外講師が担当し、1日の研修を実施した。ミドルマネージャー自身が、キャリアビジョンを描くステップを理解するだけでなく、自部署のメンバー達自らが、多様なキャリアビジョンを描くことを支援できるよう、メンバーキャリア開発やメンバーキャリアビジョン支援力を学ぶことを目的とした。自己理解と環境変化理解を通して、アクションプランを作成できるよう自身のキャリア自律とメンバーのキャリア支援を体得し、参加者は、大切にしたい価値やライフキャリアチャートを使って、培ってきた力、仕事を進める力、自身のキャリア自律とメンバーへのキャリア開発支援等について学んだ。

(ii) キャリアコンサルティング面談

キャリアコンサルティング面談は、対象者が所属している各事業所で、一人あたり50分の面談を実施した。キャリアコンサルタントは、キャリアワークショップ時作成のワークシート、ワークショップ終了後のアンケート、ワークショップで未消化だった点やメンバーキャリア開発支援やメンバー育成に関する相談に対しアドバイスを実施。ワークショップ後、現場に戻っての意識変容や行動変容のヒアリングをしながら、キャリアコンサルティング面談に臨んだ。

(iii) アンケート

アンケートは、キャリアワークショップの直後に実施した。受講前の期待度は3.7であったが、受講後の満足度は4.3であった。参加者からの自由コメントとして自らのキャリアの考え方やメンバーのキャリア開発や育成指導に対しての整理ができた、他部門のマネージャーのメンバー面談の事例共有も参考になった等の声が寄せられた。

(エ) 相談内容の結果・傾向等

相談内容としては、次の3つの傾向が顕著であった。それぞれの原因分析とその解決策の提案状況も合わせて記載する。

(i) 率いるメンバーのキャリア開発支援が難しい

○ 原因分析

自身で経験のない分野への異動希望の面談に応ずるのが難しい。

○ 解決策の提案

表層的な業務分野にフォーカスせず、メンバーの価値観や強み、その分野でどんな貢

献ができるか、したいか、今の仕事での積み上げから、足りないものをより付加したり、可能性を広げていく成長のプロセス視点を持つ。社内イントラの部署紹介、多様な社員のキャリアシート、随時キャリア相談など社内リソースも有効活用する。

(ii) 自身の中長期的なビジョンを描くのが難しい

○ 原因分析

仕事や周囲のことへの対応に忙しく、自身のこれから中長期に渡ってやりたいことが不明確である。

○ 解決策の提案

これまでの棚卸し、資源と資産、価値観、今後、引き起こしたい変化等を足がかりとして、環境変化も踏まえより具体的に未来を考える。中長期的に今後ありたい姿、なっていたい状態や、そのために、自らどんな変化、成長、貢献をしたいか、可能か、自分の資産資源の発揮や貢献領域での学びなど、具体的アクションにつなげる。

(iii) 多様な率いるメンバーの支援が難しい

○ 原因分析

シニア、育児時短等、経験入社など、率いるメンバーの世代や働き方や環境が多様である。

○ 解決策の提案

それぞれの世代特性や価値観に基づき、メンバー視点に立って対応できるよう、実践的な面談方法や世代別キャリアテーマや価値観ワークなどを実施。部署全体のチーム力をあげるチームビルディング手法の習得など、ニーズに応じてチーム開発も支援。

(オ) セルフ・キャリアドック実施以前の状況

サントリーHDにおいては、2006年より、グループ企業の従業員を対象にキャリアワークショップを試験的に開始し、2007年に設立されたキャリアサポート室が支援を推進する体制をとっている。キャリアサポート室は主に、①サントリーキャリアワークショップ、②キャリア面談、③社員意識の組織フィードバック、④マネージャー相談支援、⑤現場支援の5つの活動を行っており、①のキャリアワークショップでは、4年次、10年次、38歳-49歳、ミドルマネージャー、53歳、58歳の6つのプログラムを、社員全員を対象に実施し、キャリア開発部における階層別研修と併走する形で展開している。2015年度は1年間でキャリアワークショップに600名が参加し、880名とのキャリアコンサルティング面談を実施した。キャリア自律プログラムとして、共通のコンセプト「キャリアのオーナーは自分自身＝キャリア自律を目指す」を掲げている。

(カ) 評価等

サントリーHDは、セルフ・キャリアドックの実施を通じて、改善された事項や今後の課題及び取り組みを次のように捉えている。

(i) セルフ・キャリアドックにより改善された事項

自身のキャリア自律意識醸成とともに、メンバーの中長期キャリア形成を支援する力を体得した。

(ii) 今後に残された人材育成上の課題

40代後半ミドル層への当該セルフ・キャリアドックを継続実施し、ミドルの上司層への働きかけも強化していきたい。

(iii) 今後の取り組み

a. 人材育成ビジョン

YATTE MINAHARE!

創業の志を胸に、自らの意思を込め、わくわくするような旗を掲げる。決してあきらめることなく、積極果敢に、挑戦し続ける。

b. 人材育成方針

社員一人ひとりがかげがえのない存在であり、グループが成長していくための原動力である。長期的な視点に立ち、大きく任せ、成長機会を提供する。

仕事を通じて、全員が学び成長し続け、個性溢れる様々な輝きを放てるよう、人事ローテーションを実施。キャリア開発では、「個の能力確立とキャリア自律」を掲げ、全社員が学籍を有する「サントリー大学」で、多様な能力開発や研修、ワークショップのプログラムを実施している。本年は、ミドル層向けキャリアワークショップを強化することで、本人のキャリア自律に加え、率いるメンバー層の中長期キャリア開発の支援を行うが、今後については、若手のキャリアワークショップのフォロー面談も、現場でミドル層が対応できるように、仕事を通じて、育成力やキャリア形成を支援する力を強化していく。

⑦クオリカ株式会社

(ア) はじめに

クオリカ株式会社（以下「クオリカ」という。）は、クラウドサービス、業務用システム開発、パッケージソフト開発・販売等を主な事業内容とする、情報通信業事業者であり、従業員数は840人（2016年10月現在）である。

情報サービス産業は、売上高21兆円、従業員数101万人と大きく成長してきたが、近年、サービス化、知識集約化、パートナー化及びグローバル化といったビジネスモデルの変革が進行しており、従来型の経営スタイルや仕事のやり方では、経営環境の変化への素早い対応は難しい状況となっている。こうした中で、若手社員のモチベーションアップや中高年社員のキャリア自律化の促進が人材育成上の課題として浮上してきた。

このため、クオリカは、社員のモチベーション向上と人生設計を含めたキャリア形成について考える機会の提供をねらいとして、セルフ・キャリアドックに取り組んだ

(イ) 人材育成ビジョン

クオリカの人材育成ビジョンは次のとおりである。

(i) 経営理念

お客様に絶えず新鮮な価値を提供し、着実に成果を上げてステークホルダー（顧客・社員・取引先・株主）の信頼と期待に応える。そのために、社員が夢と誇りをもっていきいきと活躍できる組織風土をはぐくみ、革新と挑戦をたゆみなく続ける。

(ii) あるべき人材像

企業理念に照らし、社員一人ひとりが、すぐれた品質を提供する事に対する高い役割意識を持ち、高度な専門技術で自らの持てる技術を進化させ、失敗を恐れず求められるすぐれた行動をとる事ができる「真のプロフェッショナル人財」となる。

(iii) 人材育成方針

- a. 社員が自らの専門性とその役割を理解し、プロフェッショナル人財として自己の成長を目指す。
- b. 社員が仕事を通じて経験を重ねる OJT と集合研修の OFF-JT（※）をメインに、「学び」「身につく」施策を実施する。
- c. 経営計画実現や社員が掲げる成長目標の達成を支え導く育成機会を提供する。

（※）クオリカの教育体系は、大きく階層別研修、職種別（専門分野別）研修、目的別研修に分類され、社員自身のグレードごとに、何を学び身につけるのか分かるようになっている

(ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

クオリカでは、人事部に所属する社員がキャリアコンサルタントとなり、入社5年目の正社員14名（男性12名、女性2名）を対象にキャリアコンサルティング面談及びキャリア健診を実施するとともに、その結果を踏まえた上司（部門長:以下同じ）へのコンサルテーションを行った。以下その主な内容である。

(i) キャリア健診結果（1回目）

キャリアコンサルティング面談の実施前に第1回目のキャリア健診を実施した。キャリア支援に対する現状の満足度は他社平均に比べて高い結果となった。特に、「仕事に必要な

ときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「必要なときに、上司に、キャリアの問題（付随する生活面や健康面も含めて）について相談できる」が高評価であった。一方、今後に望む充実度は、「仕事の手順や進め方が上司や会社からわかりやすく伝えられている」、「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」が上位という結果であった。

(ii) キャリアコンサルティング面談

a. 大まかな流れ

対象社員の上司に対し趣旨説明を行った後、本人に対しキャリアコンサルティング面談（1回当たり 40～60 分程度）を行った。大まかな流れは次のとおり。

- 守秘義務の徹底（3 分）
- ライフラインチャートの記入（15 分）：入社から 5 年目までのモチベーションの上下をグラフで表現し、このチャートを基にモチベーションの要因を探る。
- Will、Can、Must 図の記入（30 分）：対象社員に事前に Will、Can、Must の重なり具合をベン図で記述してもらったものと、ライフラインチャートの両方を参考にキャリア形成を検討する。
- 質疑応答（10 分）
- 本人同意（3 分）：上司に対して、面談内容のどの範囲までフィードバックしてよいか確認する。

b. 使用ツール

- キャリア面談シート
ライフラインチャート、Will・Can・Must 図（ベン図）の記入欄等からなるクオリカ独自の面談シート。キャリアコンサルタントは、キャリア面談シートにメモを書き込みつつ面談を進め、事後その内容（ライフラインチャート、Will・Can・Must 図の他、人間関係・職場環境・心身の健康・目指す先輩の有無・成長実感の有無・仕事観等。）をエクセルに整理した。
- その他
必要に応じ、価値観のカードソートを活用した。

(iii) 上司へのフィードバック等

a. 上司へのフィードバック

キャリアコンサルタントは、本人同意を得た範囲内で、以下の情報を対象社員所属の部門長にフィードバックした。また、対象社員の直属上司に対しては、部門長を通じてフィードバックしてもらった。

- キャリアコンサルティング面談で把握した内容及びキャリアコンサルタントが見立てた「モチベーションアップの打ち手」。
- キャリアコンサルティング面談とは別に半期ごとの業績評価面談時に作成しているコミュニケーションシートの内容。

b. 上司へのコンサルテーション

キャリアコンサルタントは、上司との話し合いの中で、対象社員のキャリア形成上の懸念や見立てを伝え、その改善策を協議した。また、上司・人事部との連携により、対象社員ごとに個別支援を実施した。例えば、自己肯定感が欠如している社員への具体的支援としては次のようなものがある。

- 顧客、職場、上司からの期待を本人に伝える。
- 業務上の曖昧な指示（責任・役割等）を減らす。

(iv) キャリア健診結果 (2回目)

キャリアコンサルティング面談の実施後に第2回目のキャリア健診を実施した。1回目と比べると、キャリア支援に対する満足度について「これまでのキャリアを振り返る機会が用意されている」、「必要なときに、仕事やキャリアの問題を社内・社外の専門家（キャリアコンサルタント等）に相談できる」の順位が大きく上がった。

(エ) 相談内容の結果・傾向等

(i) キャリアコンサルタントは、今回のキャリアコンサルティング面談において、対象社員のうち8割程度は「本音を話してくれた」との感触を持っている。面談の冒頭で、守秘義務の徹底について丁寧に説明したことがポイントであったと振り返っている。

(ii) キャリアコンサルタントは、対象社員14人には14通りの課題があったが、キャリアコンサルティング面談を通じて、各自がキャリア形成の必要性を自覚できたものと認識している。IT企業という特性からか、従来、スキル系の研修は多いものの、普段から上司と部下との間でキャリア形成について話をする機会・風土もなかったが、今般の取組により、その風土を変化させる一端となったとのことである。

(iii) キャリア面談シートの Will・Can・Must 図を記入させることにより、Will と現在の業務内容がマッチしていない人が多いことが明らかとなった。また、Will・Can・Must 図の描き方は人によってバラバラ（例えば、気の小さい人は全部小さい丸で描いてしまう等）であり、一定の類型化と見立ての整理の必要性を感じているとのこと。

なお、対象社員が興味を持って記入しているという感触を得ており、今後は、半期ごとの業績評価面談において、①中長期的な視点で意見交換する、②翌半期目標と本人のキャリアビジョンとの合致を点検する等への活用も考えられるとしている。

(iv) 相談内容としては、入社5年目という層を対象としたためか、次の4つの傾向が顕著であった。それぞれの原因分析とその解決策の提案状況も併せて記載する。

a. 自分のキャリアビジョンが描けない

○ 原因分析

普段の職場や、定期的な上司との業績評価面談では、キャリア形成を話題にしてこなかった為。

○ 解決策の提案

今後は、キャリアパスの明示、管理職のマネジメント機能強化（後述 5(3)①を参照）に取り組むこととしており、上司との面談時にキャリア視点もテーマとするよう検討中。また、若手社員対象のキャリア研修も構想されている。

b. 拠点配属者の悩み（本社・拠点配属者間に生じている情報・経験格差）

○ 原因の分析

そもそも拠点には社員が少なく、同世代の社員や目指す先輩が不在のため、相談の機会が少なく、本人がキャリア形成上不利との思い込みが強かった為。

○ 解決策の提案

拠点配属は必ずしもデメリットではなく、実務を熟知した上司の下で育成され、顧客との距離が近いことから、そこで築いた人的ネットワークは異動後も役立つというメリットがあることを認識させた。なお、今後は、本社配属と拠点配属の同期入社組と一緒に研修に参加できるようにした。

c. プロジェクトリーダーとしての仕事の進め方を身に着けたい

○ 原因の分析

対象社員の一部は、これまで小規模案件や一人案件を取り扱うことが多く、ロールモデルとなるプロジェクトリーダーと一緒に仕事をした経験が少なかった為。

○ 解決策の提案

優れたプロジェクトリーダーの立ち振る舞いが学べる OJT を新たにスタートさせ、若手社員の「育成」をねらいとした中大型案件への参画も仕組み化した。

d. ここでやっている経験が次の職場で活かされるか不安

○ 原因の分析

ロールモデルの不在や先輩社員の転職がきっかけとなり、将来のキャリア形成に不安を感じた為。

○ 解決策の提案

キャリアコンサルティング面談を通じ、「転職はゴール」ではなく、現在の職場でキャリアビジョンを描くことが将来的にも有意義であることを認識させた。

(オ) 評価等

クオリカは、セルフ・キャリアドックの実施を通じて、改善された事項や今後の課題を次のように捉えている。

(i) 若手社員のモチベーションアップ

本事業の開始時点では、クオリカは、セルフ・キャリアドックのねらいを若手社員のモチベーションアップと考えていたが、キャリアコンサルティング面談等上述の一連の取組を実施した結果、モチベーションアップに極めて有効であったと捉えている。

これは、キャリアコンサルタントが部内者であったことから、面談のフォローアップとして部門長や直属上司への働きかけや、社内ロールモデルの提示が適切に行えたことも大きいと思われる。また、一部転職を考えていた社員たちに対する定着支援につながったとのことである。

クオリカは、今では、セルフ・キャリアドックを、従来の人事部が行ってきた取組とは別途のモチベーションアップ策として捉えている。

(ii) キャリア形成意識の自覚

クオリカでは、モチベーションアップのために「気づきの体験を提供する」ことを第一義として今回の取組に臨んだが、対象社員たちは、キャリア面談シートへの記入やキャリアコンサルティング面談、さらにはフォローアップとしての上司等からの支援を通じて、キャリア形成の必要性を自覚しつつあるとのことである。

(iii) 今後の人材育成上の課題

クオリカは、セルフ・キャリアドックの結果等も踏まえ、今後の人材育成上の課題を次のように捉えている。

a. 管理職のマネジメント機能強化

今回見える化できた若手社員のキャリア形成上の懸念に対し、上司（管理職）がどのように支援していくかを検討する必要がある。その一環として、上司と部下が中長期的なキャリア形成についてコミュニケーションを取る機会（面談の活用・キャリア開発研修等）を増やすことが具体的に検討されている。

b. キャリア形成支援の仕組みづくり

個人のキャリア形成を、（閉じられたものではなく）個人・部門長・人事部の三者が連携して取り組むオープンな仕組みとする必要がある。

社内公募制度、社内 FA 制度に基づく計画的なジョブローテーション等により、職場や仕事を「選択できる環境」を生み出し、モチベーションアップもねらう。

⑧東京海上日動システムズ株式会社

(ア) はじめに

東京海上日動システムズ株式会社（以下、東京海上日動システムズ）は、東京海上グループの IT 戦略の中核を担う企業として、国内損保大手である東京海上日動火災保険をはじめとした東京海上グループが保有する各種情報システムの企画、提案、設計、開発、保守、運用を担っている。1983 年創業、従業員は 1,360 名（2017 年 4 月現在）。昨今の IT 化や、グループのビジネスポートフォリオが生命保険事業や海外保険事業へと広がることに伴い、東京海上日動システムズが求められる役割・分野が拡大し、特に IT 戦略を担う中核会社として、新技術への対応、ビジネスサイドに踏み込んだ貢献、グローバル化への対応を期待されている。

東京海上日動システムズでは、新入社員のキャリアカウンセリングを 2008 年度から開始していたが、それに加えて 2015 年度からは 4 年目社員を対象にキャリア研修とキャリアカウンセリングを合わせて実施することで、若年層社員の節目におけるキャリアカウンセリングの仕組みが整った。キャリアカウンセリング実施後の社内アンケート結果から一定程度の効果があがっていることを把握していたものの、現行の仕組みを客観的に評価し改善していくために、キャリアカウンセリング前後に「キャリア健診」を実施し、結果を分析することも含めてセルフ・キャリアドックを行った。

(イ) 人材育成ビジョン

東京海上日動システムズの人材育成ビジョンは次のとおりである。

(i) 経営理念

- IT を活かして、お客様のビジネスを形にし、お客様のビジネスに価値を創造する『バリューパートナー』になる。
- 東京海上日動システムズの最大の経営資源は人財であり、IT を使って価値を創造できるプロフェッショナルな人財を育成する。
- 人との関わりを大切にし、思いやりと「謙虚さ」を持つとともに、「自信」と「誇り」を持って働ける『創造的な企業文化』を築く。

(ii) あるべき人材像

一人ひとりが目指すキャリアを主体的に描き、経験を積むことで専門性を高め、保険ビジネスを IT でリードできる人材を目指す。そのために目安となる標準的なキャリアモデルを、会社の事業領域を軸に網羅的に 6 つに整理し、社員が俯瞰的にキャリアを捉えられるようにしている。

(iii) 人材育成方針

- 社員一人ひとりがキャリアパスを考え、実現に向けた行動を取ることを尊重する。
- 個人の成長意欲に応えるべく、専門性を高められる経験と学びの場を提供する。
- 幅広い視野・感性を養うため、社内外問わず様々な人や事に関心を持って行動することを推奨する。

(ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

2016 年度入社の新入社員 31 名（男性 20 名、女性 11 名）を対象に実施したキャリアカウ

ンセリングおよび「キャリア健診」の主な内容は以下の通りである。

(i) キャリア研修等

新入社員は4ヶ月の「導入研修」内で、ITスキル・業務スキル・ビジネススキルの教育に加えて、役員や先輩社員から話を聞き、会社からの期待や仕事内容を理解する時間を設けた。

(ii) キャリアカウンセリング面談

8月の職場配属から半年経過した1月に実施した。(相談内容は(エ)に記載)

(iii) キャリア健診の結果について

キャリアカウンセリング面談の前後に「キャリア健診」を実施した。また、新入社員の結果と比較するために、入社5年目社員に対しても「キャリア健診」を1回実施した。

「キャリア健診」の結果、キャリア支援に対する現状の満足度が高かったのは以下の項目であった。(新入社員、5年目とも同様の結果であった)

- これまでのキャリアを振り返る機会が用意されている
- 仕事に必要な時に、仲間同士で教えあったり、助け合ったりすることができる
- 上司と部下との間で、キャリアの現状や目標について、すり合わせの機会が用意されている
- キャリアの目標やキャリアの計画を短・中・長期に分けて考える機会が用意されている
- 必要なときに、上司に、キャリアの問題(付随する生活面や健康面も含めて)について相談できる

今後充実を望む施策としては、以下の項目が上位にあがった。(新入社員、5年目とも同様の結果であった)

- 働く場所、働く時間なども含め、働き方について選択できる
- キャリアの目標やキャリア計画を実施するため、自己啓発等の活動時間が確保できる
- 担当する仕事内容について個人の希望が考慮される
- 仕事の手順や進め方が上司や会社からわかりやすく伝えられている

(エ) 相談内容の結果・傾向等

新入社員が対象であるため、今後の自分のキャリアに関わる相談が多かった。原因分析と解決策の提案状況を併せて記載する。

a. 将来のキャリアイメージが持てない

- 原因の分析
自己理解が低い。職務理解・職業意識が低い。

○ 解決策の提案

継続的にキャリアカウンセリングを実施することで、自己理解を深め、WILL(興味・関心、したい事)を考えるサポートを行った。

b. キャリアイメージはあるが、キャリア実現に向けた取り組み方がわからない

○ 原因の分析

目標に向けたロードマップを真剣に考えていなかった。また、先輩社員の業務内容についても理解が不十分であった。

○ 解決策の提案

目標に向けたロードマップを一緒に考え、ファーストステップとして取り組むべきことについて話し合った。また、ロールモデルとなりそうな先輩社員を紹介し、直接話をきける場を設けた。

c. 仕事へのやりがいを持ってない

○ 原因の分析

会社や上司から期待されていることを理解していなかった。

同期に比べて自分は仕事ができないという思い込みがあった。

○ 解決策の提案

相談者の了解を得たうえで、キャリアカウンセラーが対象新入社員の上司と相談した。

(上司は、より興味を持って取り組めそうな新しい仕事を用意していたため、業務アサイン時に改めて対象新入社員への期待を伝えてもらうことにした)

(オ) セルフ・キャリアドック実施以前の状況

2008年に新入社員を対象に、社外カウンセラーに依頼してカウンセリングを実施したことをきっかけとして、その後社内カウンセラーを育成し、2010年からは事務局を設置してキャリアカウンセリングを運営している。現在は、社内カウンセラー11名、社外カウンセラー1名の体制で、必須来談、任意来談、イベント型の組み合わせでカウンセリングを実施している。キャリアカウンセリングを開始した当初は来談者が増えなかったが、毎年、事務局から節目を迎えた社員（人事異動者、産育休復職者、役職定年者等）宛に社内メールを発信してカウンセリングへの来談を促したり、社内研修とセットで必須来談のカウンセリングを実施することで、徐々に認知度が向上し、任意の来談者も増加してきた。

社内周知に加え、カウンセリングの質の向上のために、2ヶ月に1回、社外カウンセラーにスーパーバイズを実施してもらい、社内カウンセラーの基礎的な対応力向上をはかっている。

(カ) 評価等

東京海上日動システムズは、セルフ・キャリアドックの実施を通じて、改善された事項や今後の課題を次のように捉えている。

(i) セルフ・キャリアドックにより改善された事項

「キャリア健診」の結果から、キャリアカウンセリングが、従業員のキャリア形成における「気づき」を支援し、仕事のモチベーション向上や新入社員の定着につながっていることが明らかになった。

(ii) 今後の人材育成上の課題

セルフ・キャリアドックにより、若年次から主体的に自分のキャリアについて考えることで、自分のなりたい姿を明確に持つようになった中堅社員にとっては、これまで以上にWILLやWANT（手に入れたいこと）とMUST（やらなければならない仕事）のすり合わせが重要になり、これに伴い上司の果たす役割も大きくなる。

若年層社員に加えて、中堅以降の社員を対象にしたキャリアカウンセリングの実施や、さらには上司の支援についても検討していきたい。

⑨伊藤忠商事株式会社

(ア) はじめに

伊藤忠商事株式会社（以下「伊藤忠商事」という。）は、国内外に 100 以上の拠点を持つ総合商社である。1858 年に創業し、繊維、機械、金属、エネルギー・化学品、食料、住生活、情報、保険、物流、建設、金融等の各分野において幅広いビジネスを展開している。従業員数は 4,381 名（2017 年 4 月現在）である。

事業領域が多岐にわたり、またそのビジネススタイルは常に変化しているため、入社後の人材育成は配属部署の育成方針に任せられている。伊藤忠商事では主に従業員の希望と会社の求めるキャリアを摺り合わせる目的で、キャリアコンサルティングを研修の一環として行ってきた。社員は海外へ赴任する機会があり、育児や介護等を含むライフプランを考慮したキャリアコンサルティングは非常に重要であり、毎年キャリアビジョンシートを作成し、上司及び所属組織と共有することで対応している。

こうした中、多くの社員が日々の業務に追われ、今後のキャリアを検討する機会が少ない状況にあることや、個人のキャリアを考える際に所属部署の担当業界に囚われる傾向があることがわかってきた。このため伊藤忠商事では、入社 4 年目、8 年目を迎える社員を対象に、自分の興味や関心に改めて気付き、会社が求める役割も踏まえ個人のキャリアを熟考するための機会を提供することをねらいとして、セルフ・キャリアドックに取り組んだ。

(イ) 人材育成ビジョン

伊藤忠の人材育成ビジョンは次のとおりである。

(i) 経営理念

個人と社会を大切にし、未来に向かって豊かさを担う責任を果たしていく。

(ii) あるべき人材像

- 担当業界のプロ
- グローバルなマネジメント力をもつ強い人材

(iii) 人材育成方針

個々の適正・キャリアを踏まえ、それぞれのフィールドで活躍できる「業界のプロ」、その中核としてグローバルレベルでマネジメントできる「強い人材」の育成を目指す。その実現に向けて、OJT の徹底を通じた業務経験の付与を中心に、適切な評価・フィードバックによって社員の成長意欲を醸成、自己啓発を促し、研修を通じた知識・スキルの習得と、キャリア充実のために積極的な補完を行うことで、更なる強化を図る。

(ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

伊藤忠商事では、人事・総務部キャリアカウンセリング室に所属するキャリアコンサルタント有資格者の社員 4 名が 2017 年度対象期間において、入社 4 年目総合職 81 名、入社 8 年目総合職 26 名、合計 107 名の従業員を対象にキャリアコンサルティングを実施した。

(i) キャリア研修

入社 4 年目総合職には商人としての Mission 実現力、計数的意思決定力を高める事、入

社 8 年目総合職には、企業価値向上の担い手としての思考力・実践力を高める事を目的として研修を実施した。

(ii) キャリアコンサルティング面談

人事・総務部キャリアカウンセリング室に所属するキャリアコンサルタント有資格者の社員 4 名（50 代、60 代の男性 2 名、30 代、50 代の女性 2 名）がキャリア研修実施後の社員に対して、キャリアコンサルティング面談を実施した。キャリアコンサルティング面談は、キャリアカウンセリング室の専用の面談室で行った。

(iii) キャリア健診の結果

キャリアコンサルティング面談の実施後にキャリア健診を実施した。

a. 入社 4 年目総合職

キャリア支援に対する現状の満足度は、他社平均に比べて高い結果となった。「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「これまでのキャリアを振り返る機会が用意されている」、「必要なときに、先輩や同僚に、仕事やキャリアの問題（付随する生活面や健康面も含めて）について相談できる」が高評価であった。今後充実を望む施策としては、「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「キャリアの目標やキャリアの計画を実現するため、自己啓発等の活動時間が確保できる」、「仕事で失敗しても再度挑戦できる機会や仕組みが用意されている」が上位に挙げた。

b. 入社 8 年目総合職

キャリア支援に対する現状の満足度は、他社平均に比べて高い結果となった。「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「必要なときに、上司に、キャリアの問題（付随する生活面や健康面も含めて）について相談できる」、「これまでのキャリアを振り返る機会が用意されている」が好評価であった。

今後充実を望む施策としては、「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「キャリアの目標やキャリアの計画を実現するため、自己啓発等の活動時間が確保できる」、「働く場所、働く時間なども含め、働き方について選択できる」が上位に挙げた。

(エ) 相談内容の結果・傾向等

相談内容としては、次の 3 つの傾向が顕著であった。それぞれの原因分析をその解決策の提案状況も併せて記載する。

(i) 転職を含めたこれからのキャリアについて迷いがある

○ 原因分析

同級生の勤務先待遇との比較や転職マーケットでの価値を意識している。

○ 解決策の提案

入社 4 年目社員の傾向であり、入社 8 年目になると落ち着いている。上司とのキャリア面談や所属部署での育成指導を行う。

(ii) 入社前の希望と実際の配属先にギャップがある

○ 原因分析

入社前に描いていたイメージと実際の担当業務との乖離が大きい。

○ 解決策の提案

キャリアビジョンシートの記入や上司との面談を通じて、社内キャリアを職場で共有していく。

(iii) 家庭との両立に対する意識が高い

○ 原因分析

若手世代の傾向、社会全体の傾向でもある。

○ 解決策の提案

プライベートキャリアとの両立を励行する。仕事に対する貪欲さが薄れないように定期的な上司とのキャリア面談等を中心に職場でのコミュニケーションを維持していく。

(オ) 評価等

伊藤忠商事は、セルフ・キャリアドックの実施を通じて、改善された事項や今後の課題及び取り組みを次のように捉えている。

(i) セルフ・キャリアドックにより改善された事項

社員の希望と会社の求めるキャリアとの摺り合わせを研修の一環として取り入れセルフ・キャリアドックで実施した。総括情報を共有することで今後の人材育成方針や研修に反映させる。特に若手社員が抱える課題や悩みの傾向を組織長研修の場でフィードバックを行い、職場でのコミュニケーションの向上を図った。

(ii) 今後に残された人材育成上の課題

引き続き社員の多様なキャリア形成を支援しつつ、あるべき人材を育成していく。

事業領域を超えた部署異動を希望する社員の声を伝えることで社内公募制の再立ち上げを実現し、今後へつなげていく。

(iii) 今後の取り組み

a. 人材育成ビジョン

常に商人魂を原点に据えながら、売り手にも、買い手にも、世間にも、より善い商いをめざし、社会に対しての責任「無数の使命」を果たす人材。

b. 人材育成方針

卓越した個人の力をもつ豊かな個性の人材を自由闊達な風土で育成する。キャリアビジョンシートの活用と上司との定期的なキャリアビジョン面談により、社員のキャリアプランを踏まえつつ、中長期的な育成も進める。

⑩株式会社東邦プラン

(ア) はじめに

株式会社東邦プラン（以下「東邦プラン」という。）は、広告代理店として1989年に設立。折込チラシ等印刷物の企画、制作からデジタルコンテンツの運用ソリューションの提供、広報宣伝に関するコンサルティング等を提供している。従業員数は29名（2017年10月現在）である。それぞれの得意分野を活かしながら、案件ごとに進めるプロジェクトチーム方式を採用している。

業界において競合他社は非常に多く、一般的にハードワークな仕事、という印象を持たれる。顧客は大企業から街の商店まで幅広く、顧客ニーズに沿った提案が求められる。印刷会社・デザイン会社・折り込み会社・Web制作会社等とのネットワークを構築することで質の高いサービスを提供する「オーダーメイド広告」を得意とし、大企業との差別化をはかっている。

こうした中、新卒採用も積極的に行っているが、年齢構成的に中間層が少ないため、ロールモデルとなる人材が少なく自らの将来を具体的に描きにくい。人事制度については導入準備中であり、会社からの役割期待を従業員と共有できていない現状がある。若年層ができるだけ早いうちに、自身の能力開発やキャリア目標の意識を持つことは極めて重要である。

このため、東邦プランは、個人のビジョンと会社のビジョン・理念をすり合わせることで、従業員全員がビジョン達成のためのロードマップを築けるように、そのための機会提供として、セルフ・キャリアドックに取り組んだ。

(イ) 人材育成ビジョン

東邦プランの人材育成ビジョンは次のとおりである。

(i) 経営理念

私たちは豊かな感性を育み、一人ひとりに感動を伝え、幸せを広げます。

(ii) あるべき人材像

- 勉強熱心であること
- ポジティブであること
- 素直であること
- 感謝すること

(iii) 人材育成方針

- 各部署のプロフェッショナル育成（スキル・知識）
- 個人のビジョン形成（会社のビジョン・理念のすり合わせ）
- 諦めない意思とブランドプロミスを体現する働き方ができる人材の育成

(ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

東邦プランでは、社外のキャリアコンサルタントを活用し、従業員26名（男性13名、女性13名）を対象にキャリアコンサルティング面談を行った。キャリアコンサルティング面談に先立ち従業員周知セミナーを開催した。また、キャリアコンサルティング面談の事前と事後に2回キャリア健診を実施した。以下その主な内容である。

(i) キャリアコンサルティング面談

社内の応接室や会議室を利用して、就業時間内にキャリアコンサルティング面談を一人50～60分程で実施した。キャリアコンサルティング面談を実施する上で「キャリア」等の解かりにくいワードについては、1つ1つ丁寧に説明するよう心掛けた。

(ii) キャリア健診

キャリア支援に対する現状の満足度は、他社平均に比べて高い結果となった。「会社の経営理念に基づいた「求める人材像」が明確に示されている」、「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「社内の人たちと仕事以外で交流を広げたり、社外の人たちと交流をしたりする機会や仕組みが用意されている」が高評価であった。今後充実を望む施策としては、「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「仕事の手順や進め方が上司や会社からわかりやすく伝えられている」、「キャリアの目標やキャリアの計画を短・中・長期に分けて考える機会が用意されている」が上位に挙がった。

(エ) 相談内容の結果・傾向等

相談内容としては、次の3つの傾向が顕著であった。それぞれの原因分析とその解決策の提案状況も併せて記載する。

(i) 自分が実現したいことは明確になったが、上司の期待が分からない

○ 原因分析

上司から部下に期待することが明確に伝えられていない。

○ 解決策の提案

上司が部下に期待する役割を記入する欄を評価シートに追加する。

(ii) 仕事はそれなりにこなしているが、自分の職務遂行能力には自信が持てない

○ 原因の分析

与えられた仕事は着実に行うが自ら決めた目標を達成できていない。

○ 解決策の提案

管理職研修を実施して目標管理の運用を改善し、小さな成功体験を積ませる。

(iii) 会社全体でのスケジュール管理、無駄な時間を削減し、残業を削減して欲しい

○ 原因の分析

これまでも取り組んできたが、まだまだ改善できる余地はある。

○ 解決策の提案

仕事効率化のための改善提案制度を実施し、効果の上がった提案を表彰する

(オ) 評価等

東邦プランは、セルフ・キャリアドックの実施を通じて、改善された事項や今後の課題を次のように捉えている。

(i) セルフ・キャリアドックにより改善された事項

東邦プランでは、キャリアコンサルティング面談を全従業員に対して初めて実施した。

キャリアコンサルティング面談は若手社員だけではなく管理職の育成にも大変有効であったと認識している。キャリアコンサルティング面談の実施を新たに経営指針に盛り込み、さらなる取り組みを推進していく。

(ii) 今後に残された人材育成上の課題

若手社員が多く、中堅社員が少ないためロールモデルとなる社員が少なかった。今後はロールモデルを作り、若手社員が自律的に成長できるように促していく。また、人事制度の導入を準備中であり、役割や期待を明確にしていく。

(iii) 今後の取り組み

中期計画として、社員のモチベーションアップとスキルアップのできる職場環境づくりを掲げ、より働きやすい職場環境の実現を目指していく。また今期（第29期）は、計画マップに社長塾の開催、昇給制度の運営、人事考課制度の運営、セルフ・キャリアドックの運営を掲げ、計画的に進めていく。

⑩株式会社平井料理システム

(ア) はじめに

株式会社平井料理システム（以下「平井料理システム」という。）は、1984年、高松市福田町の居酒屋「吾割安」の出店からはじまり、30年余り、環瀬戸内圏に数多くの店舗を出店してきた飲食業であり、従業員数は353名(男225名・女128名、2017年10月末時点)である。

平井料理システムでは、平井利彦社長を中心とした家族的な企業風土に基づく組織運営がなされている。個々の社員は、社長を家長とする家族的关系性の中で各々の役割を果たしている。社員が会社に合わせるのではなく、会社が社員それぞれの特徴や個性に合わせるマネジメントを志向している。

近年は、インバウンド効果もあり、国内外からの観光客の増加に伴い業績は堅実に推移している。一方、香川県内での人手不足は続いており、それに伴う人件費の課題も抱えている。

こうした中で、マネジメント人材である店長の育成が課題として挙げられており、現在、女性店長が不在であることから、特に女性社員のマネジメント能力開発、キャリア形成支援が課題であると認識している。店長になるためには、まずは5～6年程度店舗で経験を積む必要があるため、女性スタッフの離職防止やキャリア形成支援は極めて重要である。

このため、平井料理システムは、女性社員及び非正規社員を対象にキャリア形成について考える機会の提供をねらいとして、セルフ・キャリアドックに取り組んだ。

(イ) 人材育成ビジョン

平井料理システムの人材育成ビジョンは次のとおりである。

(i) 経営理念

- 文化＝食文化を築き世界に挑戦する個性派軍団飲食企業を目指す。
- 幸せ＝食を通じて強い意志を持った人材を育成し社員とその家族を幸せにする。
- 元気＝店を通じて人々に喜びを感じて頂き地域の元気の源になり社会に貢献する。

(ii) あるべき人材像

「挑戦し続ける。個性的である。強い意志を持つ」、「喜びを感じてもらおう元気を、人々に提供する」人材であることを目指している。

(iii) 人材育成方針

正社員として未経験で入社し、最も早いペースの場合5～6年程度店舗で経験を積んだ後、店長に昇格する。店長として3～4店舗、年数にすると5～8年程度経験した後、支配人に昇格する。入社時の経験年数によって上記の期間は異なってくるため、個々人および店舗の状況に応じての対応となる。

(ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

平井料理システムでは、外部のキャリアコンサルタントを活用し、女性社員7名、女性パート・アルバイト社員10名、合計17名（平均勤続年数6年）を対象にキャリアコンサルティング面談を実施するとともに、効果測定のためのアンケートを行った。

(i) キャリアコンサルティング面談

キャリアコンサルティング面談は、1人あたり50～60分で実施した。高松市内および

近辺の社員に対しては、会社内の会議室（30平方メートル程度）で行った。

その他の地域については、飲食店舗の個室などを利用した。店舗については、営業時間外に実施したため、周囲の音が気になるということはない。

キャリアコンサルティング面談を実施する上でどうしても使わざるを得ない「キャリア」等の横文字や解りにくいワード、概念等は、1つ1つ丁寧に説明するよう心掛けた。

(ii) 効果測定のためのアンケート

キャリアコンサルティング面談終了後に効果測定アンケートを実施した。

● 仕事・職業生活のデザイン（キャリア）に関する気づきについて

- 仕事への前向きな気持ちが重要と感じている。
- 働く姿勢や意欲、働くマインドをつくることが重要であると感じている。
- 周りや会社、上司からの期待、要請を理解することが重要と感じている。
- 仕事に対して自ら働きかけ、前向きな行動をとり、習慣化することが重要と感じている。

● 能力開発に関する気づきについて

- 多忙や業務の負荷がかかる時期でも、継続的に学び続けることが重要と感じている。
- 自分の仕事がなくなる可能性も意識し、いくつになっても学びなおすことが重要と感じている。
- スキルや知識を身につけて発揮するだけでなく、自分なりに応用し、向上に努めることが重要と感じている。

● キャリアコンサルティングを受けた後の行動や気持ちの変化について

- 毎日の仕事で自分の成長やチャンスの獲得に向けて頑張りたいと気持ちを持つようになっている。
- キャリアコンサルティングを受けてやりたいこと、やれることがあるとわかった。
- 将来の不安は少し減ってきた。

(エ) 相談内容の結果・傾向等

相談内容としては、次の3つの傾向が顕著であった。それぞれの原因分析とその解決策の提案状況も併せて記載する。

(i) 店長とのコミュニケーションが不足している

○ 原因分析

店舗の営業時間中はお客様対応が最優先であり、店長から社員に対する教育的なやりとりは困難であるため、指示や命令を行うだけになりがちである。

○ 解決策の提案

今後は、営業時間外に別途、店長と社員の間での振り返りやフィードバックを実施する等の方策を検討中。

(ii) 立ち仕事や職場での段差が多く、運動の負荷が高い

○ 原因分析

加齢や体力低下に伴うもの。

○ 解決策の提案

30代、40代の女性スタッフも多く、体力低下に対して、積極的かつ日常的な体力づくり、および健康維持・向上についての社内教育を行い、意識啓発を図る。

(iii) 非正規社員であることによる躊躇

○ 原因分析

パート・アルバイト社員は正社員でないため、意見などを言える立場ではないと考える傾向が見られた。

○ 解決策の提案

多様な雇用形態のスタッフを巻き込んだ店舗内もしくは店舗横断的プロジェクトの展開が有効であるとする。

(オ) セルフ・キャリアドック実施以前の状況

2016年より女性社員の活性化のために「ひらい女子ワーキングショップ」という活動を開始し、3年間継続する予定である。今年は2回目のワーキングショップを1日で女性社員15名（正社員・アルバイト・パート）を対象に実施した。昨年は職場の課題と自分の課題の棚卸しを行い、今年はコンピテンシーの棚卸しと、上司からのフィードバックに基いた振り返りを行うことで、これから1年以内により発揮していきたい、向上させたい行動項目を本人に選んでもらい、具体的なアクションを考えた。こうした取組が、今回のセルフ・キャリアドックにより職場における具体的な課題が抽出できたことに影響していると考えられる。

(カ) 評価等

平井料理システムは、セルフ・キャリアドックの実施を通じて、改善された事項や今後の課題を次のように捉えている。

(i) セルフ・キャリアドックにより改善された事項

平井料理システムでは、従来から女性社員にもっと店長等の上位職責で活躍してほしいという期待があったものの、女性社員自身が店長等の役職に就くことについて積極的でなく、仮に役職に就いたとしても継続が難しく、育成が困難であった。今回のセルフ・キャリアドックを通じて、女性社員一人ひとりの悩みや諸問題を把握することができ、抽出された課題解決方法についての検討につながっている。

(ii) 今後の人材育成上の課題

平井料理システムは、セルフ・キャリアドックの結果等を踏まえ、今後の人材育成上の課題を次のように捉えている。

a. 現場での育成機能の向上

現場で育成の要となる店長および支配人の育成能力の継続的向上に取り組んでいく。飲食店という業態特性上、育成のための時間を確保するのが難しいという課題があるが、昼と夜の営業時間の間を有効活用し、店長等を巻き込んだ育成を実施する必要がある。

b. キャリア形成支援の仕組みづくり

今後も、女性社員が何でも話せる雰囲気を作り、現場・職場でそれぞれの能力開発やキャリアや育成キャリアについて、上司との対話を通じて検討し、社員一人ひとりの成長を後押ししていく。現場でのトライ&エラーと実践を通じた育成と成長を基本方針とし、各個人がそれぞれの課題に向き合う環境を作る一方、会社としても共通テーマ（課題）を抽出して解決を図る。

⑫医療法人社団 慶友会 青梅慶友病院

(ア) はじめに

医療法人社団 慶成会 青梅慶友病院（以下「青梅慶友病院」という。）は、「自分の親を安心して預けられる施設」を目指し1980年に開業。生活、介護、医療の一体的に提供する高齢者専門病院である。病床数は700床、在院患者の9割が80歳以上である。職員は、医師、看護師、介護職、リハビリテーションスタッフ等多職種から構成される。職員数は786人（2017年12月現在）である。青梅慶友病院は運営方針のひとつに「職員満足の向上」を掲げており、多様な職種・勤務形態や納得できる処遇水準、豊富な学習機会の提供等を通じ、長く働ける職場環境を実現している（平均在職年数 看護師12.5年、介護職11.0年）。

高齢化の進展により医療介護サービスへの需要および社会保障費が増大し、社会保障給付の重点化・効率化が図られるなか、長期的には施設サービスへの給付抑制が推測される。また人材不足は他の産業に比較しても深刻であり、魅力ある職場づくりが、より一層重要となってくる。

こうした中で、青梅慶友病院では、患者の余暇活動や日常生活の援助、設備・備品の管理業務を担う職種として「生活活性化員」という独自の職種を設けるなど、先駆的な取り組みを行ってきた。生活活性化員においては、入職時より5年間程度その業務に就いた後、その後のキャリア（進学、資格取得等）について考えるよう入職前より説明されている。しかし、将来のキャリアのイメージを持たず、次のステージに向けた準備や自己研鑽が進まぬうちに数年が経過してしまう者もあり、計画的なキャリア形成を促すことが課題となっている。

このため、青梅慶友病院は、生活活性化員が自身の興味・関心、能力や資質に気づき、5年後、10年後のイメージを元に必要な教育を受ける等、自らのキャリアを選択するための機会の提供をねらいとして、セルフ・キャリアドックに取り組んだ。

(イ) 人材育成ビジョン

青梅慶友病院の人材育成ビジョンは次のとおりである。

(i) 経営理念

自分の親を安心して預けられる施設をつくる

(ii) あるべき人材像

- a. 慶友の理念に共感し、患者様のことを自分の親のことと同様にして考え、組織の継続的な発展に貢献できる人
- b. 患者様（高齢者）を人生の先輩として尊重し、尊厳を守り、個別性を尊重し、状況に応じたケアを提供できる知識と技術をもつ
- c. 患者様だけでなく、ご家族様、周りの同僚もお客様としてとらえ、サービスマインドあるふれる対応ができる人

(iii) 人材育成方針

- a. ライフステージ（結婚、出産、育児、介護等）の変化に対応可能な職種、勤務形態等の環境整備を行う。
- b. 「トップによる理念教育」を基本とし、経営者との交流の機会を数多く設ける。
- c. 専門職としての知識・技術のアップデートを目的に、内部の専門看護師、認定看

護師、外部講師による院内講座を開講する。

- d. 介護職から医療専門職（看護師、リハビリ専門職等）への進学を支援するための奨学金、休職制度を設ける。
- e. 慶友病院以外の職場においても高く評価され、活躍できる人材を育成する。

(ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

青梅慶友病院では、社外のキャリアコンサルタントを活用し、生活活性化員 13 名を対象にキャリアコンサルティング面談を実施した。対象者は全員男性、平均年齢は 27.4 歳、平均勤続年数は 4.2 年である。以下その主な内容である。

(i) キャリア研修

2017 年 2 月 23 日、コンサートホールにて 90 分のキャリアセミナーを開催した。キャリアコンサルティング面談の趣旨や進め方を説明した上で、仕事の振り返りや能力・スキルの棚卸しのワークを実施した。

(ii) キャリアコンサルティング面談

1 回目（2017 年 3 月 16 日～5 月 8 日）は 13 名を対象に個室にて 1 人あたり 45 分間の面談を実施した。自らが目指す人材像を明確化しながら、短期的・長期的な心構えや行動プランの作成を行った。

2 回目（2017 年 7 月 24～8 月 28 日）は、退職者 1 名を除く 12 名を対象に 1 回目と同様、個室にて 45 分間の面談を実施した。1 回目の面談で立てた行動プランへの取り組みの振り返りと長期的プランの見直しを行った。

各自の設定した短期目標の傾向は、新人では、社会人としての基礎的な課題であるコミュニケーション（報告・相談）に関連する項目が多く挙げられ、ベテランは個人目標に加え、活性化委員のレベルアップという組織的な目標が掲げられた。また 2 回目の面談では、1 回目の面談で設定した短期目標について、半数以上が達成、または前進していることが確認された。

(iii) 上司へのフィードバック

1 回目のキャリアコンサルティング面談終了後、対象者の上司である師長に対し、面談結果のフィードバックを実施した。15 分～30 分でキャリア面談シート、計画表について説明を行った。

(iv) 取り組みについてのアンケート

2 回目のキャリアコンサルティング面談終了後、所要時間 10 分程度のアンケート調査を実施した。

アンケートの結果、仕事への前向きな気持ち、人脈作り、スキルや技術の向上について意識が向上した。一方、自らの力への気付き、将来の不安の解消では、他の項目よりも肯定的な回答が少なかった。

< 5 段階で「1. と思う」とした者が 7 割以上の項目 >

Q3 仕事への前向きな気持ちを持つことが重要だと感じた

Q5 キャリアでは、ネットワーク、人脈、人間関係づくりが重要だと感じた

- Q9 キャリアでは、自分が大切にしている価値観や仕事への想いを持つ重要性を感じた
- Q13 今の仕事や職場だけでなく、他の職場や他の会社でも通用する力を磨くことも重要であると感じた
- Q14 スキルや知識を身につけて発揮するだけでなく、自分なりに応用し、その向上に努めることの重要性を感じた
- Q22 仕事に対する気持ちや行動が変わり、キャリアアドバイスの面談を受けることができ、よかったと思う

(エ) 相談内容の結果・傾向等

相談内容から、次の3つの課題が浮かび上がった。それぞれの原因分析をその解決策の提案状況も併せて記載する。

- (i) これまでキャリアについて考える機会が少なかったため、院内外の仕事への知識・理解が不足しており、将来像が描きにくい
- 原因分析
大学からの推薦による就職決定者が多く、自己分析やキャリアを検討する機会が乏しかった。
 - 解決策の提案
3年目、5年目などにキャリア面談を実施する。院内の他部署、他職種の業務を体験する機会を設定する。
- (ii) 報告・連絡・相談、締め切り遵守など、仕事の進め方に課題がある
- 原因分析
イレギュラーな事態（予定通りに進まない、多忙である）を報告することへの心的ハードルが高い。
 - 解決策の提案
職種別の会議、研修等でテーマとして取り上げ、よりよい対応を身に付ける等、体得できる機会（ケース演習等）を作る。
- (iii) レクリエーションの実施についてそれぞれが模索している、段取りや協力体制の構築に課題がある
- 原因分析
1病棟1人体制であり、よりよい実施方法についての情報共有が不足している可能性がある。
 - 解決策の提案
熟練の生活活性化員による他部署の視察や指導を行う。

(オ) 評価等

青梅慶友病院は、セルフ・キャリアドックの実施を通じて、改善された事項や今後の課題及び取り組みを次のように捉えている。

- (i) セルフ・キャリアドックにより改善された事項
キャリアコンサルティング面談により、将来像の明確化や、そのための情報収集が促進

された。先輩への相談や資格取得のスケジュール明確化など具体的な一歩を踏み出す者が多くいた。

(ii) 今後に残された人材育成上の課題

院内外の他の仕事への知識・理解が不足し、将来設計に苦勞する職員が複数いた。院内については他職種の業務を体験できるような場の設定やローテーションの検討が必要である。

(iii) 今後の取り組み

- a. 生活活性化員の資質向上のため、同職内におけるベテラン職員に指導的役割を付与し、知識・技術の伝達やメンタル面を含めた相談やサポートをできる体制作りを検討する。
- b. 他職種との交流や複数の職員で仕事に取り組む機会を増やしながらチームワークを醸成し、互いの仕事ぶりから職務の質を向上するヒントを得られるようにする。

⑬社会福祉法人 六親会

(ア) はじめに

社会福祉法人 六親会（以下「六親会」という。）は、千葉県印西市、鎌ケ谷市、船橋市の3 エリアで社会福祉事業（特別養護老人ホーム、介護付有料老人ホーム等の運営）を展開する社会福祉法人である。クラウドサービス、創立は平成6年、職員数は216名（2017年4月現在）である。

社会福祉法人制度の改革が示され、改めて「公益性」と「非営利性」の双方を法人格であることが再定義された。社会構造の変容による深刻な福祉ニーズに対して、存在意義や使命が問われている。一方では、社会保障費の財源の枯渇に伴う報酬等の抑制、また、人材確保がさらに厳しい状況にある。

六親会では、職員の知識、技能の向上に向けた教育、評価等の処遇制度を整えており、職員は全体的に福祉介護のスペシャリストとしての意識も高い。しかし、法人の中長期的なビジョンを踏まえた施設の在り方や経営について自らの課題として捉えきれず、主体的に行動に結びつかないといった側面もある。

このため、六親会は、職員一人一人が法人を大局的に捉え、自身の能力向上を図ることをねらいとして、セルフ・キャリアドックに取り組んだ。

(イ) 人材育成ビジョン

六親会の人材育成ビジョンは次のとおりである。

(i) 経営理念

～ Love For Humanity ～ 生命（いのち）の輝きを目指します

社会福祉事業の実践を通じて、お一人お一人の生命（いのち）が今以上に輝いていただけるように、人間愛の精神で目指してゆく。

(ii) あるべき人材像

スペシャリストとしての技能だけでなく、今後の社会福祉法人の中長期的なビジョンを踏まえて施設の在り方と経営について自らの課題として考え、自発的に行動し、地域のどこでも活躍できる人材。

(iii) 人材育成方針

法人の期待する職員像（キャリアパスに明示）に基づき、職務能力の開発及び全人的な成長を目的とした人材育成に取り組む。また、経営理念に基づき、目指す事業経営を実現するため、期待する職員像を内外に明示し、「トータルな人材マネジメント」を構築する。

(ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

六親会では、外部のキャリアコンサルタントを活用し、男性職員22名、女性職員30名、合計52名2つの施設の職員を対象にキャリアコンサルティング面談を実施した。面談の実施にあたっては、事前に周知セミナーを2回に分けて実施した。また、面談対象者の上司へヒアリングを行い、面談の事前と事後にキャリア健診を実施した。

(i) キャリアコンサルティング面談

キャリアコンサルティング面談は、一人あたり50分から60分で実施した。職員の勤務

シフトに合わせてキャリアコンサルティング面談の時間を調整して行った。施設内の共用の会議室をキャリアコンサルティング面談の際は優先的に利用させてもらった。静かな場所で落ち着いて、キャリアコンサルティング面談をすることが出来た。

(ii) 人事部門への報告と提案

1回目および2回目のキャリアコンサルティング面談終了後にそれぞれ報告書を作成し、改善策等の提案を行った。キャリア健診結果、面談内容の傾向、課題と改善策、アンケート結果、4項目について現状理解と課題の共有を行うことで、方向性を明確にすることができた。

(iii) キャリア健診結果

キャリア支援に対する現状の満足度は、他社平均に比べてやや低い結果となった。「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「仕事で失敗しても再度挑戦できる機会や仕組みが用意されている」、「必要なときに、先輩や同僚に、仕事やキャリアの問題（付随する生活面や健康面も含めて）について相談できる」が上位に挙げられた。今後充実を望む施策としては、「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「仕事の手順や進め方が上司や会社からわかりやすく伝えられている」、「働く場所、働く時間なども含め、働き方について選択できる」が上位に挙げられた。

(エ) 相談内容の結果・傾向等

相談内容としては、次の2つの傾向が顕著であった。それぞれの原因分析とその解決策の提案状況も併せて記載する。

a. 人員不足による忙しさ、待遇面での不満等に伴う今後の漠然とした不安感がある

○ 原因分析

「会社は何もしてくれない」という不満の声が多く、自分たちで主体的に考えたり工夫したりすることが苦手である。受身的な思考や姿勢が見受けられ、問題解決を他者に委ねる傾向や他責傾向がある。

○ 解決策の提案

主体的マインドを醸成するための研修会等を開催する。公平性、納得性が確保された評価につながるようキャリアパスを明示する。エルダー制度を見直し、リーダークラスのマネジメント力を強化する。

b. 自分の将来ビジョンやなりたい姿が見えない

○ 原因の分析

今まで自分のキャリアについて考える機会がなかった。目の前の業務の忙しさに追われ、先のことを考える余裕がない。変化よりも現状維持、諦め感が先行する傾向がある。

○ 解決策の提案

年代別・階層別等でキャリア開発研修を実施し、キャリアコンサルティング面談と連動させる。キャリアを主体的に考えられるよう、継続的・定期的実施していくことが望ましい。

(オ) 評価等

六親会は、セルフ・キャリアドックの実施を通じて、改善された事項や今後の課題を次のように捉えている。

(i) セルフ・キャリアドックにより改善された事項

職員の多くは、目の前の業務に追われ将来や自身のキャリアについて考える機会がなかった。今回のキャリアコンサルティング面談は、自身を振り返る機会になり、「やらなければいけないこと」を職員一人一人が整理するきっかけになった。

キャリア健診では、現在の職務について重要であるという認識はあるが、「将来のイメージ」、「現在と将来に向けての取り組み」に対する考え方は消極的である、という傾向が継続してみられた。

(ii) 今後の人材育成上の課題

六親会は、セルフ・キャリアドックの結果等を踏まえ、今後の人材育成上の課題を次のように捉えている。

a. ミドルマネージャーの育成

リーダー職のモチベーションがそのまま部下のモチベーションにつながり、考え方や捉え方のズレにつながっている傾向がある。そのため、リーダー職のマネジメント力を向上することが急務である。

b. 目標管理・人事考課制度の見直し

- 職員の成長を感じられる目標管理、評価制度の見直しを行うことで職員の定着や成長につなげていく
- 面談、面接の際にキャリアパスを明示することで、将来、今後についてのビジョンを明確にしていく

⑭中日本高速道路株式会社

(ア) はじめに

中日本高速道路株式会社（以下「NEXCO 中日本」という。）は、一都十一県（東京都、愛知県、岐阜県、三重県、山梨県、長野県、福井県、石川県、富山県、滋賀県、神奈川県、静岡県）にまたがる高速道路の建設事業、保全・サービス事業、サービスエリア事業その他事業を行っており、従業員数は2,043人（2017年3月31日現在）である。

2012年12月2日の笹子トンネル天井板落下事故を受け「安全性向上3カ年計画」の成果を踏まえ策定した安全性向上への「5つの取組み方針」に基づき、今後も安全を最優先とする取り組みを持続的に進めているところである。外部環境に目を向けると、有料道路コンセッションによる競合他社の台頭、少子高齢化や人口減少による交通量の減少が予測されるなか、社会インフラの老朽化や大規模災害への耐震強化、暫定2車線区間の4車線化や逆走防止対策など高速道路の安全性向上と機能強化に向けたステークホルダーの期待はますます増加していく傾向にある。こうした情勢に加え、ICT技術の高度化への対応、オリンピック対策、インバウンド対応など、新たな課題にも取り組む必要が生じている。

業務の量・質がともに著しく変化している環境の中で、個々の社員にとっては、自分の望む仕事と現実のギャップが生じている。このため、NEXCO 中日本は、従来から体系化し実施しているキャリア開発研修等に加え、社員の主体的なキャリアビジョンの具体化やその実現に向けた行動を効果的・継続的に支援することを狙いとして、セルフ・キャリアドックに取り組んだ。

(イ) 人材育成ビジョン

NEXCO 中日本の人材育成ビジョンは次のとおりである。

(i) 経営理念

【経営理念・私たちの役割】

私たちは、安全を何よりも優先し、安心・快適な高速道路空間を24時間365日お届けするとともに、高速道路ネットワークの効果を、次世代に繋がる新たな価値へ拡げることにより、地域の活性化と暮らしの向上、日本の社会・経済の成長、世界の持続可能な発展に貢献し続けます。

【私たちの基本姿勢】

私たちは、「6つの基本姿勢」の実践を通じて NEXCO 中日本グループの企業価値を高め、ステークホルダーの皆さまの期待に応えます。

1. お客さま起点で考える
2. 現場に立って考え行動する
3. 経験と知見を結集する
4. 効率性を追求する
5. 時代に即して進化し続ける
6. 社会の課題と向き合う

(ii) あるべき人材像

NEXCO 中日本では、あるべき人材像を「求める社員像」として整理している。

○知識＝世界に通用するプロフェッショナルとして、新しい価値やサービスを想像できる多様かつ高度な知識・技術を有する社員。

○姿勢＝高速道路を通じて時代をリードし、感度を高め変革意欲と熱意を持って、挑戦し続ける社員。

○行動＝現場で自律的に課題形成・解決ができ、スピード感を持って効率的に仕事を進める社員。

(iii) 人材育成方針

「求める社員像」に基づき、「安全を最優先に、自ら考えリーダーシップを発揮できる社員（環境変化への感度が高く、強い現場力をもつ社員）」の育成を目指し、「人財育成マスタープラン」を策定し、その中で、人財育成の基本方針や研修等による能力開発、キャリア形成とその支援などを明示している。

(ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

NEXCO 中日本では、①入社5年目正社員（総合職）の28名に対してキャリア開発研修とキャリアコンサルティング面談を、②キャリア開発研修受講済みの入社6年目正社員（総合職）の30名に対してキャリアコンサルティング面談を実施した。セルフ・キャリアドックの概要や仕組みを社内に認知させる工夫として、次の点に取り組んだ。

- ・ 支援事業の周知と今後のキャリア支援の充実に向けた人事担当役員自らのメッセージをグループ報の巻頭で発信
- ・ 労働組合に対する支援事業の内容等の事前説明
- ・ セルフ・キャリアドックにおける取り組みを研修プログラムとして位置づけた上での、通常の研修実施に関する通知等の方法による対象社員への内容の周知

このほか、NEXCO 中日本では、セルフ・キャリアドックの目的、実施内容、取り組み方法などについて明示した「セルフ・キャリアドック導入支援事業実施運営マニュアル」を新たに制定した。以下、セルフ・キャリアドックの主な内容である。

(i) キャリア健診（第1回目）

キャリアコンサルティング面談の実施前に第1回目のキャリア健診を実施した。

「キャリア目標の設定」、「キャリア形成支援」については、入社6年目社員の方が入社5年目社員よりも高い数値となっているが、これは、入社6年目社員においては既にキャリア開発研修を実施済みであったことが影響していると推察する。なお、「キャリア形成の自律性」は、入社5年目・6年目社員ともに他企業参考値を大きく下回っており、キャリアコンサルティング面談による支援のポイントの1つとなった。

(ii) キャリア開発研修

4月に2日間の集合研修を実施した。1日目は、NEXCO 中日本が考えるキャリア開発の定義や考え方、キャリア支援に関する情勢の変化、研修の効果等を1時間程度説明した上で、自己理解に重点を置き、ライフラインチャートの作成、自己のモチベーションの源泉や強み、価値観を明確にする等のワークを実施した。2日目は NEXCO 中日本を取り巻く内外情勢の分析を通じて自己の役割認識を高め、1日目の自己理解と合わせて、5年後に向けたキャリアビジョンとその行動計画を策定した。

(iii) キャリアコンサルティング面談

5月～7月、キャリアコンサルティング面談を実施した。対象社員は、NEXCO 中日本の独自様式である「キャリア面談シート」または、キャリア開発研修で作成した「キャリア・チャレンジシート」を持参してキャリアコンサルティング面談に臨んだ。導入キャリアコンサルタント等は、実施内容を「キャリア相談 面談報告書」にまとめた

(iv) キャリア健診（第2回目）

キャリアコンサルティング面談の実施後に第2回目のキャリア健診を実施した。入社5年目・6年目社員ともに、第1回目と比較し、「現状の満足度」、「今後の充実度」、「仕事、生活に対する意識、態度、行動における傾向」において、改善傾向が見られた。特に、「現状の満足度」においては、入社5年目と6年目社員とがほぼ同一のレベルまで改善した傾向が見られた。また、他企業に比して劣後していた「キャリア形成の自律性」は、入社5年目・6年目社員ともに他企業参考値とほぼ同程度に改善されていた。

(エ) 相談内容の結果・傾向等

相談内容としては、次の5つの傾向が顕著であった。それぞれの原因分析をその解決策の提案状況も併せて記載する。

(i) 事業展開、将来展望や留学などの制度に関する事などの情報が不足している。

○ 原因分析

目の前の業務に追われており、分からないことや不安等について、職場の中で深いコミュニケーションが出来ていない。

○ 解決策の提案

しっかり伝える、丁寧に話すなど職場における上司や部下、同僚間での、より一層のコミュニケーションを充実させる。

(ii) 女性社員（特に入社6年目社員）では、出産や育児と仕事の両立に不安がある。

○ 原因分析

先輩女性社員が少なく、社内にロールモデルとなる女性社員や経験値が少ない。

○ 解決策の提案

産休や育休後の復職社員を対象としたキャリア支援を展開し、情報提供・共有の場を充実させる。

(iii) 自らが描くビジョンやキャリアプランを継続、持続していくことが難しい。

○ 原因分析

入社時に描いていたやりたいことや取り組みたいことが、ジョブローテーションによって異なる仕事に携わることにより、継続や持続ができない。

○ 解決策の提案

異動後における上司からの期待や本人の希望との擦り合せを行うなどコミュニケーションの機会を創出する。

(iv) 異動先が不透明であるため不安がある。

○ 原因分析

異動先の業務や時期が不明瞭であることから、仕事に関するスキルアップや結婚などのプライベートに関する見通しを立てにくい。

○ 解決策の提案

上司側の傾聴スキルなどの向上に努め、身上面談などを活用した上司とのコミュニケーションをより一層充実させる。

(v) 職場での関係性を構築する上で悩みがある。

○ 原因分析

相談者を取り巻く関係者の価値観や職場の文化・風土においてギャップがある。

○ 解決策の提案

キャリアコンサルティング面談等の実施状況から見える課題や傾向等を関係者で共有する。

(オ) セルフ・キャリアドック実施以前の状況

NEXCO 中日本では、年齢、節目を捉えたキャリア開発研修を体系的に整備し実施しているが、短期的なキャリア目標に留まっており職業生活設計という長期の視点におけるキャリア形成に至っていない、人事制度との連携も身上面談や目標管理面談に留まっておりコンサルティング的視点での取り組みに至っていない、という状況だった。

(カ) 評価等

NEXCO 中日本は、セルフ・キャリアドックの実施を通じて、改善された事項や今後の課題及び取り組みを次のように捉えている

(i) セルフ・キャリアドックにより改善された事項

役員を含め NEXCO 中日本としてキャリア支援の必要性・重要性への理解を高めることができ、労働組合とも認識の共有が図られた。

入社 5 年目・6 年目社員ともに、キャリア健診結果から、キャリアコンサルティング面談によってキャリアに対する意識の明確化が図られた。

(ii) 今後に残された人材育成上の課題

今回は、入社 5 年目・6 年目社員を対象にセルフ・キャリアドックに取り組んだが、今回の成果をもとに、社員に広く水平展開を図っていくことで、全社的な課題解決に向けて取り組んでいきたい。

(iii) 今後の取り組み

a. 産業医等との連携

セルフ・キャリアドックの成果に基づき、産業医等との情報共有を行い、さらなる連携を図っていく。

b. 面談に対する認識の払しょく

現行の身上面談や目標管理面談に対するイメージから、どのようにキャリアコンサルティング面談を進めるのかが不安であったとの意見を踏まえ、対象者に対するインフォームドコンセントを含む丁寧なアイスブレイクが必要である。また、“面談”という名称を見直すなど、身上面談や目標管理面談との違いを明確にする工夫も行っていく。

c. 当事者以外の社員の理解促進

社内の関係者（所属長や上司等）の認知が不十分であることから、社内会議等の機会を活用し周知・理解を促進していく。

d. 研修とキャリアコンサルティング面談の間の期間設定の検討

研修 1 か月後でのキャリアコンサルティング面談の実施においても一定の効果はあったと評価できるが、適当な期間設定について今後も引き続き検討していきたい。

e. キャリアコンサルタントの育成と質的向上

ジョブローテーションの影響を受けないよう、社内におけるキャリアコンサルタントの量的確保に向けた継続的な育成と、面談技術の質的向上が必要である。

注) NEXCO 中日本では、社員は会社にとって最大の財（たから）であると位置づけているため、「材」を「財」に改めて表記している。